

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115481236>



National Defence

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-57
ISBN: 0-660-62265-3



National
Defence

Défense
nationale



Department of National Defence

2003–2004

Report on Plans and Priorities

Canada



Minister's Message

The tragic events of September 11, 2001, vividly demonstrated how much the international security environment has changed since the end of the Cold War. Almost 15 years ago, the dominant threat to international peace and security was the potential for “mutually assured destruction” in a major war between the NATO democracies and the Soviet Bloc. Today, the most serious threat to our security is the proliferation of weapons of mass destruction to rogue regimes, failed states, and terrorist networks such as al-Qaida that have global reach.

Despite differences of opinion on how best to grapple with this threat, western democracies continue to share a mutual and united interest on the need to transform their armed forces and national security establishments to deal with it. September 11, 2001, was a deliberate, conscious and organized attack on western values and interests. Under the principles of collective defence and collective security—the founding principles of NATO and the United Nations respectively—the al-Qaida attack on the United States of America was an attack on all of us.

That is why Canada has given its unequivocal support to the international campaign against terrorism. We were the first nation to provide immediate assistance to the United States on that tragic day. NORAD (which then had a Canadian Lieutenant-General as Deputy Commander-in-Chief) was responsible for the immediate continental aerospace response. Canadian airports and communities across the country gave safe haven to diverted aircraft. Between September 11, 2001, and March 1, 2003, Canada's CF-18 Hornet fighter aircraft flew about 3,600 hours in support of NORAD and *Operation NOBLE EAGLE* to safeguard the skies of North America against air piracy and air terrorism. Through *Operation APOLLO*, Canada put forward the fourth-largest international military contribution to the campaign against terrorism by the end of 2002, and we subsequently deployed a Battalion Group to Afghanistan to serve in combat operations alongside U.S. forces. In total, more than 4,500 Canadian sailors, soldiers and Air Force members have deployed on *Operation APOLLO* over the past 18 months.

Canada recently committed, for a one-year period, a Battalion Group, a brigade headquarters and other elements to the UN-sanctioned peace-support mission in Afghanistan as part of the International Security Assistance Force (ISAF). With this new mission, we will increase our contribution to the campaign against terrorism, help defend Canada and the world against this persistent threat, and provide renewed assistance to the people of Afghanistan.

The Government of Canada also remains committed to domestic and continental security. This means continuing to ensure the security and sovereignty of Canada, and working with the U.S. to ensure the security of North America. Notably, the recently established Bi-national Planning Group will help Canada and the U.S. prevent attacks and save lives.

The Government of Canada significantly increased defence spending in Budget 2003. Before the Budget, it was made clear by the Chief of the Defence Staff (in his Annual Report of 2002), leading Parliamentarians, Canadian defence experts, and many concerned Canadians that the Department of National Defence and the Canadian Forces faced serious financial challenges.



As Minister of National Defence, I listened. And, based on the arguments and facts presented, the Government acted.

Budget 2003 gave the Department of National Defence and the Canadian Forces the single largest budget increase in a decade. The Budget puts \$800 million into defence for 2003–04, and increases the defence baseline budget by \$800 million per year thereafter. Combined with \$150 million for inflation and other adjustments, defence spending will rise by \$1 billion next year. This new money, along with \$200 million of planned internal reallocations, eliminates the Canadian Forces' \$936-million sustainability gap and will help to stabilize the Forces in the short term. Among several priorities, it will help the Canadian Forces:

- continue to support ongoing recruiting and training programs;
- re-stock spare parts and ease pressure on the defence budget for operational support;
- support and enhance the Reserve Forces;
- buy new equipment and modernize capabilities in selected areas;
- address pressing infrastructure maintenance and replacement needs; and
- ease pressure on Canada's Army, Navy and Air Force operations both at home and abroad.

This budget also establishes a \$125-million reserve for contingencies in 2002–2003, and \$200 million in 2003–2004. In addition, the budget provides \$170 million in 2002–03 to address urgent needs and \$100 million in 2002–03 to cover the remaining costs of Canada's contribution to the operation in Afghanistan.

Even with this new funding, however, the Department of National Defence and the Canadian Forces will have to continue making tough choices. In the post-September 11 environment, armed forces around the world are facing a daunting double challenge. On the one hand, they must respond to the new security environment. The threat has changed. Their environment has changed. And, if the Canadian Forces are to remain relevant, they must change.

At the same time, the world's armed forces are faced with rapidly changing technologies and what amounts to a revolution in military affairs. Essentially, this revolution is the military equivalent of what most civilians know as the "information age" or "new economy". In a military context, today's new technologies radically increase the precision and lethality of modern weapons systems, the costs, and the volume and speed of information available to decision-makers and their troops. The combination of these developments in a military context is a radical transformation of the operational concepts, doctrine, organizational structures, and tactics of modern warfare.

Like our major allies, Canada must adapt its defence and security establishment to these new realities. Armed forces around the world have no choice but to transform themselves in the face of these enormous changes. In response to September 11, the United States is currently undertaking the largest restructure of its government since the beginning of the Cold War. Britain recently completed a post-September 11 update to its Strategic Defence Review. The Czechs, Australians, Germans and Dutch are all launching major transformation initiatives. For Canada, the question is how best to achieve the required transformation of the Canadian Forces.



If we truly believe in collective security, if we believe we can and should make a difference in the world, and if we believe we must be prepared to back our values with action when required, then we must accelerate the transformation of our defence and security establishment and get out in front of the changes reshaping our security environment.

This will require significant new thinking. We will have to make difficult choices. These choices will have to be asymmetric. We can no longer afford to invest equally in the capabilities or structures of the past. Given the nature of the revolution in military affairs, and given the costs of new technologies and high-end military platforms, we cannot afford to maintain parity across the board with the United States, or Britain or France for that matter, nor have we in the past. That means being guided by new fiscal, technological and strategic realities to make selective, strategic choices on what capabilities we will invest in, what new concepts and capabilities we will pursue or ignore, and what old capabilities we will maintain, reduce or eliminate. We cannot be all things to all people. We must select and invest in those capabilities that reflect Canadian values and interests, and maximize Canada's return on its defence investments.

As part of this process of making strategic choices, we will reallocate funds within the Defence portfolio to higher priorities. As Minister, I am committed to finding \$200 million for reallocation. I have asked the department to review existing capabilities with a view to reallocating funds to higher-priority projects. I have also appointed an Advisory Committee on Administrative Efficiency with experience in private- and public-sector administration, management, and restructuring to help me realize this objective. The Advisory Committee will work closely with departmental officials in identifying potential administrative efficiencies and improvements.

As we move forward in the months ahead, we will continue to face significant challenges. We live in challenging times. Transformation requires leadership at all levels and requires a measured, well-thought-out approach, and we must begin the process now.

I am confident that the Canadian Forces and the civilian employees of the Department of National Defence will succeed as they move forward on these important initiatives in the coming years.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'John McCallum'.

The Honourable John McCallum, P.C., M.P.
Minister of National Defence



Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003–2004 Report on Plans and Priorities for the Department of National Defence.

To the best of my knowledge, the information in this document:

- accurately portrays the organization's plans and priorities;
- is consistent with the reporting principles contained in the *Guide to the Preparation of the 2003–2004 Report on Plans and Priorities*;
- is comprehensive and accurate; and
- is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality-assurance processes and procedures used in the production of this report.

The Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Margaret Bloodworth
Deputy Minister



Table of Contents

Minister's Message	i
Management Representation Statement.....	iv
Section 1: The Benefits of Defence Investment	1
The Defence Mission	1
The Defence Portfolio.....	3
Accountability and Structure	4
Integrated Risk Management.....	4
Section 2: Planning Context.....	5
The New Security Environment.....	5
Developments in the United States	6
Developments in NATO, in Europe and at the UN	7
The International Campaign against Terrorism	7
Technological Change and the Revolution in Military Affairs	8
Demographics and the Changing Face of Canada	8
Budget 2003 and Fiscal Dynamics	9
Section 3: Corporate Priorities.....	10
Responding to the New Security Environment.....	11
Putting People First.....	12
Optimizing Defence and Security Capabilities.....	14
Ensuring Value for Money and Maximizing Management Effectiveness.....	15
Enhancing Relationships.....	17
Section 4: Program Planning Overview.....	20
Planning, Reporting and Accountability Structure	20
Conduct Operations	21
Generate Forces	23
Sustain Forces	26
Command and Control.....	28
Corporate Policy and Strategy	30
Priorities Related to Capability Programs.....	35
Section 5: Selected Defence Portfolio Organizations.....	36
Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness.....	36
Reserve Forces	38
Communications Security Establishment and the National Cryptologic Program	42
National Search and Rescue Secretariat and National Search and Rescue Program	44
The Office of the National Defence and Canadian Forces Ombudsman.....	48
Office of the Judge Advocate General.....	50
Defence Research and Development Canada	52
Section 6: Financial and Personnel Information.....	56
Resource Overview	56
Overview of Departmental Planned Spending.....	57
Spending Authorities	58
Planned Full-Time Equivalents.....	68
Annex A: CF International Deployments Planned for FY 2003-04	70
CF Missions to Europe.....	70



CF Missions to the Middle East.....	70
CF Missions to the Arabian Gulf and Asia.....	71
CF Missions to Africa.....	72
Annex B: Cost Estimates of CF Operations	74
Annex C: Other Information.....	76
Legislation and Regulations Administered.....	76
Organizational Chart.....	77
Contacts for more information about this RPP	78



Section 1: The Benefits of Defence Investment

The past few years have demonstrated that the national defence is as important as ever, and that investments in defence produce tangible benefits for Canadians by contributing to our safety, security and well-being.

Canadians know that we cannot enjoy our prosperity and sovereignty without ensuring our citizens are safe and secure. We know our prosperity depends on international trade, and trade, in turn, depends on an open, secure border with the United States and broader international stability. We also know that, as a privileged country, Canada must contribute to the promotion of human rights, freedom and democracy.

The Defence Mission

The mission of the Department of National Defence, the Canadian Forces, and the broader defence portfolio (collectively referred to as Defence) is to defend Canada and Canadian interests and values, while contributing to international peace and security.

In fulfilling this mission, Defence maintains a range of capabilities and delivers a variety of Defence services that are designed to contribute to:

- the physical security of Canadians;
- the defence of our sovereignty;
- continental security;
- international stability; and
- the promotion of basic human rights and freedoms abroad.

Within Canada, key Defence services include:

- surveillance and control of Canadian approaches and territory;
- support to other government departments and agencies;
- national search-and-rescue services;
- assistance to civil authorities;
- aid of the civil power, delivered pursuant to section 275 of the *National Defence Act*;
- support for the federal response to counter-terrorist and asymmetric threats; and
- critical-infrastructure protection and emergency preparedness.

Defence also contributes to broader national priorities. It supports Aboriginal communities through the Canadian Rangers and the Junior Canadian Ranger Program, and Canada's youth through the Cadet movement. It is a major federal sponsor and advocate of research and development, and an essential part of our national history, heritage, and identity.

In North America, Defence operates more than 40 radar sites across Canada as part of the North Warning System, and contributes to broader continental security in co-operation with the United States. Canada and the United States are co-signatories of more than 80 treaty-level defence agreements and 250 memoranda of understanding,



share intelligence and security information on an ongoing basis, and often train together in joint exercises.

Canada's core commitments to continental defence are contained in two key agreements - the **Basic Security Document** and the **NORAD Agreement**. Under the Basic Security Document, Canada is committed to providing the following forces to the defence of North America, if required:

- a joint task force headquarters;
- a maritime task group of up to 4 ships on each coast;
- a brigade group with associated support elements;
- two squadrons of fighter aircraft; and
- a squadron of transport aircraft.

Canada and the U.S. are partners in the North American Aerospace Defense Command (NORAD), which has a bi-national command structure.

Canada and the U.S. also recently agreed to establish a new Canada-U.S. military Planning Group to prepare contingency plans and enhance both countries' ability to respond to and save lives in the event of a terrorist attack or major natural disaster in North America.

Internationally, Canada participates in multilateral operations mounted by the United Nations (UN), the North Atlantic Treaty Organization (NATO), and coalitions of like-minded nations. Defence also makes significant contributions to several major NATO programs, including bilateral training, NATO Flying Training in Canada, the Partnership for Peace initiative, and DND's own Military Training Assistance Program. Defence supports a wide range of arms-control activities, maintains the ability to respond rapidly to humanitarian emergencies worldwide through the Disaster Assistance Response Team (DART), and maintains the ability to protect and evacuate Canadians from areas threatened by conflict.

Defence's key current international commitments include contributions to:

- the international campaign against terrorism through Operational APOLLO;
- NATO's stabilization force in Bosnia-Herzegovina, through *Operation PALLADIUM*;
- the United Nations multinational Standby High Readiness Brigade, known as SHIRBRIG¹;
- the Prague Nuclear, Biological and Chemical Defence Initiatives; and
- a variety of small UN missions in the Middle East, Cyprus, Sierra Leone, Ethiopia (closing June 2003) and the Congo.

The Minister of National Defence announced in the House of Commons that Canada had been asked by the international community to help maintain peace and security in Afghanistan through the International Security Assistance Force (ISAF). Canada has

¹ Canada recently assumed the presidency of SHIRBRIG for 2003. SHIRBRIG is a pre-established (non-standing) multinational brigade-sized force created to provide a rapid deployment capability of up to six months. SHIRBRIG is designed to undertake peacekeeping operations mandated by the United Nations Security Council under Chapter VI of the UN Charter.



indicated that the Canadian Forces could deploy a battalion group with, possibly, a brigade headquarters and some additional elements to participate in the United Nations-sanctioned peace-support mission in Kabul.

The Defence Portfolio

The Defence portfolio comprises the Department of National Defence, the Canadian Forces and several related organizations and agencies, including:

- the Communications Security Establishment (CSE);
- Defence Research and Development Canada (DRDC);
- the Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OCIPEP);
- the Canadian Cadet Movement and the Junior Canadian Rangers;
- the Canadian Forces Housing Agency (CFHA); and
- the Canadian Forces Personnel Support Agency (CFPSA).

The CF also maintains:

- a police service, comprising the Military Police and the National Investigation Service, operating under the Canadian Forces Provost Marshal;
- a justice system, administered under the superintendence of the Judge Advocate General;
- the Canadian Defence Academy, comprising a university (the Royal Military College of Canada) and other educational and professional development centres including the Canadian Forces College, the Canadian Forces Leadership Institute, and the Canadian Forces Management Development School;
- medical and dental services, since CF members are excluded from the *Canada Health Act* of 1984;
- firefighting services;
- chaplaincy services; and
- extensive communications networks in Canada and abroad.

Defence also includes several independent organizations that report directly to the Minister of National Defence. They are:

- the Office of the Judge Advocate General (JAG);
- the Canadian Forces Grievance Board;
- the Military Police Complaints Commission;
- the Office of the Department of National Defence and Canadian Forces Ombudsman; and
- the National Search and Rescue Secretariat.



Accountability and Structure

The *National Defence Act* establishes DND and the CF as separate entities operating in close co-operation under the authority of the Minister of National Defence.

Accountability in DND and the CF is described in detail in *Organization and*

Accountability: Guidance for Members of the Canadian Forces and Employees of the Department of National Defence. This publication is available on-line at

http://www.forces.gc.ca/site/minister/eng/authority/OA_e.htm. Additional information on Defence agencies is found in Section 5. The department's organization chart is included in Annex C.

Integrated Risk Management

Integrated Risk Management is a continuous, proactive, systematic process for understanding, managing and communicating risk from an organization-wide perspective. It is about making decisions that contribute to the achievement of overall DND/CF objectives. Although risk management is an integral part of everyday planning and management in DND, the department currently has no framework that encompasses all these efforts. In conjunction with Treasury Board efforts in this area, an internal baseline study on risk management is to be completed by spring 2003. This study will assist in establishing a blueprint for a department-wide integrated risk management program.

Performance Measurement

Performance measurement in DND continues to be based on the corporate Performance Measurement Framework (PMF), which is being refined since the introduction of PRAS in 2001, with performance measures and indicators being developed at the corporate level. The collection and analysis of data, and a proposed synchronization of reporting cycles with business-planning and corporate priorities, have commenced. Also, it is expected that, over the next few years, the PMF will be enhanced to provide DND with the capacity to improve reporting to Parliament and internal decision-making, based on performance information. To this end, DND has embarked upon a pilot project for the implementation of a "Balanced Scorecard" strategic-level performance-management regime. This high-level modern management initiative will be used to assist senior leaders in their decision-making processes. With its focus on DND/CF strategic objectives, it will guide the allocation of resources (personnel, equipment, money), and management concentration, toward their achievement.



Section 2: Planning Context

We are living in a period of profound change. We face a new security environment characterized by a new breed of terrorism, the proliferation of weapons of mass destruction, and increased public awareness of threats to our prosperity and security. Collectively, these and related trends and developments make a profound impact on defence organizations and defence relationships as modern armed forces around the world conclude that they have no choice but to transform themselves to adapt successfully to changing military realities.

Key planning considerations for Defence include:

- the new security environment;
- developments in the United States;
- developments in Europe, in NATO and at the UN;
- the international campaign against terrorism;
- technological change and the revolution in military affairs;
- demographics and the changing face of Canada; and
- Budget 2003 and fiscal dynamics.

The New Security Environment

The Cold War is over, but the Canadian Forces' operational tempo has actually increased.

This new reality was evident to many security and defence specialists throughout the 1990s, and made real by events in Rwanda, East Timor, Kosovo, Sierra Leone and elsewhere. For most Canadians, however, the realities of the new security environment became part of our public consciousness on September 11, 2001. The tragic events of that day vividly demonstrated that our prosperity, our security and, possibly, our way of life are particularly threatened by the new security dynamics we face.

These dynamics are characterized by growing asymmetric threats, including the expansion of global terrorist networks and cyber-terrorism, and the proliferation of conventional weapons and weapons of mass destruction. In many regions, terrorism is being fuelled by global income disparities and social and political instabilities exacerbated by corrupt regimes, and growing economic and environmental pressures. At the same time, more and more unstable states and rogue organizations are buying and getting access to high-end conventional weapons. Some state actors and terrorist groups are trying to acquire weapons of mass destruction, while others are building or enhancing missile-delivery systems. We also know that a new generation of horrible weapons could be just around the corner, as knowledge of bio-engineering and the humane genome proliferate.

Many defence and security analysts predict that these pressures will continue to increase in the years ahead. By 2015, it is estimated that the world's population will be 7.2 billion, up from 6.1 billion in the year 2000. More than half the world's population will live in urban centres, and more than 3 billion people will live in countries that could be stressed by water shortages. AIDS will be a major problem, not only in Africa, but in some parts



of Asia. We can expect to see continued degradation of arable land and increased migration.

Taken in isolation, each of these developments is a cause for concern. Taken together, they pose a serious threat to Canada, to the United States, to our NATO allies, and to international peace and security.

Developments in the United States

The events of September 11, 2001, have made a profound impact on perceptions of security in the United States.

The U.S. believes that it is engaged in a war against terrorism. For Americans, the dynamics of this war are chillingly real, and the consequences of failure are immeasurable. The U.S. looks to its allies to fulfil their obligations to collective security and collective defence as articulated respectively in the UN and NATO charters more than 50 years ago.

In response to the threats it faces, the U.S. has undertaken its most far-reaching restructure of government and government operations since the early days of the Cold War. It has drafted and released a new National Security strategy. It is amalgamating 22 departments and agencies to create a super-institution, the Department of Homeland Security. It has over-hauled its military Unified Command Plan, and created a Northern Command. It is inoculating military, civil service, and emergency service personnel across the U.S. against smallpox. It is installing bio-chemical filters at airports and seaports to detect bio-chemical attacks. This is not a complete list of U.S. federal security initiatives; new ones are being announced and implemented almost every day.

These developments are affecting all aspects of Canada's bilateral relationship with the U.S., from border security and law enforcement to intelligence and critical-infrastructure protection, to defence and military co-operation. As part of these efforts, Canada and the U.S. recently announced the creation of a new bi-national military Planning Group located in Colorado Springs to enhance maritime and land co-operation for the defence of North America. The Planning Group will focus on intelligence sharing, surveillance, contingency planning, and joint exercises. It will also support civil emergency-response planning.

The Planning Group represents a significant step forward in Canada-U.S. defence co-operation and clearly benefits both countries. Both countries will face other defence-related issues in the months ahead, including missile defence. Canada is considering matters relating to missile defence with an open mind. In keeping with the policy set out in the 1994 Defence White Paper, the Government of Canada continues its regular, routine consultations on this issue with the United States and other allies, both bilaterally and through NATO. Maintaining a strong defence relationship will continue to be in the interest of both Canada and the United States.



Developments in NATO, in Europe and at the UN

Canada also has an interest in its multilateral relations, particularly with Europe, NATO and the United Nations. Like Canada and the U.S., Canada's other allies and the member nations of the UN are grappling with how best to adapt to the new security environment.

While some questioned the relevance of NATO after the fall of the Berlin Wall, NATO has actually been more activist in the international sphere since the end of the Cold War. It launched peace-support operations in Bosnia-Herzegovina and Kosovo, and it continues to grow, as it prepares to welcome the seven new members invited into the alliance at the Prague Summit last November. NATO also endorsed the Prague Capabilities Commitments to facilitate military transformation efforts, including a joint study into the feasibility of purchasing and sharing strategic-lift assets. Canada supports both these initiatives, and remains a firm supporter of NATO.

At the same time, it is important to recognize that defence relations with Europe and within Europe continue to evolve. The European Union continues to move forward with the European Security and Defence Policy, the aim of which is to develop a European rapid-reaction force. Canada continues to support this initiative as long as it strengthens both the European Union and NATO.

Canada and Defence remain committed to collective security, and continue to work hard to support multilateralism.

The International Campaign against Terrorism

From the outset, Canada has played a major role in the international campaign against terrorism. More than 4,500 Canadian sailors, soldiers and Air Force personnel have participated in *Operation APOLLO*. Canada was the first coalition partner to deploy a naval task group to *Operation ENDURING FREEDOM*. A Canadian commodore is currently commanding the multinational Task Force 151 in the Arabian Gulf and Gulf of Oman.

Canada was also the first coalition partner to deploy an infantry Battalion Group to undertake combat operations alongside U.S. forces in Afghanistan, and Canada remains in that region today. As the Government recently announced, it has committed a battalion group and, possibly, a brigade-level headquarters and other elements to the UN-sanctioned security and peace support mission in Afghanistan, starting in late summer 2003, for two consecutive six-month deployments.

The Afghanistan mission clearly demonstrates Canada's continuing commitment to the campaign against terrorism. It also acknowledges the changes in peace-support operations. Afghanistan is not a traditional peacekeeping mission; it is a dangerous theatre of operations requiring forces that excel in combat and negotiation, yet capable of empathy with and respect for the local population. In short, this mission will require all the skills for which the Canadian Forces are recognized internationally. That said, the new mission will have a considerable impact on the CF, particularly the Army, and its resources over the coming year.



Technological Change and the Revolution in Military Affairs

Another key factor in the Defence planning environment is the rapid pace of technological change, which is producing a revolution in military affairs. Progress in information technologies is creating powerful new ways to improve command and control, increase battlefield awareness, and enhance the ability of the profession of arms to apply force precisely, thus reducing collateral damage—especially civilian casualties—during operations. New technologies also have downstream effects on the organization and conduct of armed forces, reshaping doctrine, tactics and operational concepts.

These developments present the CF and other NATO forces with significant challenges in the area of inter-operability, particularly with the United States.² The United States leads the world in developing new military technologies, concepts and doctrine, and spends more on military research and development than the rest of NATO combined. Keeping pace and maintaining inter-operability with the United States is going to be a major challenge for Defence—a challenge that demands selective investment in future capabilities.

Demographics and the Changing Face of Canada

It is a well-known and unsurprising fact that Defence continues to face demographic pressure. The steady growth of the Canadian economy and the aging of the Canadian population have resulted in lower unemployment and more competition for younger skilled workers. Another important factor is the accompanying change in the values and expectations of young Canadians. The post-“baby boomers” are less likely to seek a lifetime career and more likely to pursue job flexibility, learning opportunities and mobility.

At the same time, the face of Canada is changing. The representation of visible minorities is increasing, not only in the overall population, but specifically in the Canadian workforce.

Recruiting and retention pressures are particularly acute in certain occupations. Several factors contribute to these shortages. First, many of these trades now require higher levels of specialization and, consequently, higher education standards on entry, than they did in the past, so Defence has a smaller pool of potential recruits to choose from. The problem is exacerbated by the high demand for many of the affected trades on operations and in some specialist functions, which brings in the highly influential factors of high operational tempo and competition from other employers.

Given these pressures, Defence must continue its efforts position itself as an employer of choice through a comprehensive strategy to recruit and retain people, enhance learning and professional development, reform military health care, improve management of human resources, and increase diversity and promote inclusiveness in the workforce.

² “Interoperability” is the ability of CF units to work seamlessly with units of other Environmental Commands (i.e., Navy, Army and Air Force), and of the CF as a whole to work with allied armed forces and other federal institutions, other levels of government and non-government agencies.



Budget 2003 and Fiscal Dynamics

Over the past two years, Canada's economy has demonstrated remarkable resilience in the face of global weakness and uncertainty. The Canadian economy outperformed that of the United States in 2001 and 2002, and Canada is expected to be the G7 leader in economic growth in 2003.

Budget 2003 contained several initiatives designed to help stabilize the Defence program. Defence received a baseline increase of \$800 million per year, commencing in 2003–2004,³ and the Minister made a clear commitment to reallocate \$200 million to higher priorities in the department. This combination of government re-investment and departmental reallocations will eliminate the department's sustainability gap and stabilize the Canadian Forces.

The new money will help the Canadian Forces:

- continue to support ongoing recruiting and training programs;
- re-stock spare parts and ease pressure on the defence budget for operational support;
- support and enhance the Reserve Force;
- buy new equipment and modernize certain capabilities;
- address pressing environmental issues, and infrastructure maintenance and replacement needs; and
- ease pressure on Navy, Army and Air Force operations in Canada and abroad.

At the same time, the new funding will also be used (in combination with selected reallocations) to accelerate efforts to lay the groundwork for broader transformation. Government resources are limited, and Defence resources are limited; but transformation is now a strategic imperative. Even with new funding, Defence will have to make difficult, asymmetric choices in moving forward, investing in the capabilities deemed most relevant for the future.

³ The Budget also earmarked \$200 million in contingency funding for 2003–2004, to be held by Treasury Board and the Department of Finance and released as required for specific emergencies.



Section 3: Corporate Priorities

The Department of National Defence, the Canadian Forces, and the other organizations of the Defence portfolio must always deliver on and support operations. Operations executed by the CF and supported by DND and the other Defence organizations represent the core service Defence delivers to Canadians. From search and rescue to counter-terrorism, peace-support operations and war-fighting, Canada's Defence establishment must be prepared to respond to crises at home and abroad in accordance with Government direction and military capabilities.

At the same time, Defence must continue to respond to change and adapt to the new military realities shaping the new security environment. It is in this light that the Defence corporate priorities are set.

Corporate priorities reflect strategic choices. They are not necessarily required for every Capability Program, and need not be linked to a single outcome; indeed, they tend to cut across the Defence portfolio as a whole, and reflect areas that the Minister of National Defence and senior Defence leadership have identified as requiring attention, extra effort and re-investment.

Defence has already made significant progress in laying the foundation for these choices and for transformation. Over the past few years, Defence has conducted a series of studies and internal reviews to identify the key capabilities required for the future. It has examined the revolution in military affairs, studied asymmetric threats, and developed a strategy for the future entitled *Strategy 2020*. It has also moved forward to streamline business practices and focus its priorities on what matters most. The Army and the Navy have both published transformation strategies, and the Air Force is currently developing its strategy.

Furthermore, through the Minister's Defence Update process, Defence has confirmed the soundness of its core strategy for adapting to the new security environment: the primary roles of the Canadian Forces remain valid; Canada continues to need and benefit from professional, multi-purpose combat-capable military forces; and the Canadian Forces of the future will need to be rapidly deployable and inter-operable with Canada's allies, particularly the United States.

At the same time (as the Minister, the Chief of the Defence Staff, parliamentarians and leading defence experts have confirmed), the *status quo* for the Canadian Forces was not sustainable without new funding. The Government listened, agreed, and responded with the \$800-million baseline increase in defence funding in Budget 2003.

With this new funding, Defence is now positioned to accelerate its transformation efforts, and to confirm and update the corporate priorities it established after September 11, 2001. These corporate priorities are:

- responding to the new security environment;
- putting people first;
- optimizing defence and security capabilities;
- ensuring value for money and maximizing management effectiveness; and



- enhancing relationships.

Responding to the New Security Environment

In the days, weeks and months that followed the attacks of September 11, 2001, the Government of Canada made a clear commitment to strengthen public security; enhance defence, border and airport security in co-operation with the United States; and support the international campaign against terrorism.

In Budget 2001, Canada announced measures worth \$7.7 billion over five years to enhance the personal and economic security of Canadians. Of this, the Government increased spending across the Defence portfolio by \$1.2 billion.

This funding was earmarked to support specific new multi-year commitments in three areas:

- contribution to the international campaign against terrorism⁴;
- enhancement of counter-terrorism, intelligence, research and development, and emergency response capabilities; and
- provision of national leadership on critical infrastructure protection and effective emergency management.

In delivering on these priorities, Defence will contribute to the international campaign against terrorism by:

- continuing to support *Operation APOLLO*;
- continuing to support *Operation ENDURING FREEDOM*;
- supporting the International Security Assistance Force (ISAF) and the UN mission in Afghanistan; and
- doubling the capability of Joint Task Force 2 by fall 2005.

To enhance counter-terrorism, intelligence, research and development, and emergency response capabilities, Defence will:

- achieve the initial operating capability of a new dual-use nuclear, biological and chemical defence (NBCD) company, able to support CF operations and civilian first responders, by September 2003;
- achieve the initial enhanced domestic operating capability of the Disaster Assistance Response Team (DART) by September 2003, with full domestic capability in place by fall 2005;
- as part of the Joint Information and Intelligence Fusion Capability project, establish a risk-mitigation strategy team that will “stand up” in summer 2003 to define and develop CF data fusion capabilities in concert with other key transformation initiatives;
- leverage defence science and technology to support counter-terrorism through Defence Research and Development Canada, which is spearheading the Chemical,

⁴ Budget 2003 included \$270 million in fiscal year 2002–2003, including \$100 million to support *Operation APOLLO*. Because of uncertainty in the international situation, it also included contingency funds of \$125 million in 2002–2003 and \$200 million in 2003–2004.



Biological, Radiological, and Nuclear Research and Technology (CBRN) Initiative and building a Counter Terrorism Technology Centre at its research facilities in Suffield, Alberta—the centre's first component, a Biological Agent Identification Laboratory, to be operational by the end of 2003; and

- continue to enhance Defence's signals intelligence and computer network defence capabilities and strengthen the Communications Security Establishment's collection, processing, counter-terrorism and information protection systems.

Defence will also continue providing national leadership on critical infrastructure protection and effective emergency management by:

- continuing the implementation of the National Framework on Critical Infrastructure Protection and Effective Emergency Management, especially its work with partners to implement priority elements of the National Critical Infrastructure Assurance Program; and
- developing a National Exercise Readiness Framework in 2003, and establishing a strong foundation for a Heavy Urban Search and Rescue (HUSAR) national capability in 2003–2004 to enhance the Government of Canada's readiness and response capacity for national and international emergencies.

Putting People First

The Minister of National Defence, the Department of National Defence, the Canadian Forces, and the other organizations of the Defence portfolio have all made a clear commitment to putting people first. As the Chief of the Defence Staff stated in his 2002 Annual Report, *At a Crossroads*, "Our people are our foundation. They are the bricks and mortar that hold this institution together ... They are also our future."

With the new funding in Budget 2003, Defence is now in a much stronger financial position to sustain its human resources agenda. Its human resource priorities are to:

- strengthen its capacity to recruit and retain people;
- further develop learning and professional development programs;
- reform military health care;
- improve the management of human resources; and
- increase diversity and promote inclusiveness in the workforce.

To strengthen capacity to recruit and retain people, Defence will:

- continue to renew Canadian Forces recruiting advertisements on television and video, and CF recruiting information aid products;
- improve military recruiting by enhancing selection procedures and training programs;
- develop a multi-year departmental recruitment framework to address shortages of critical competencies in the civilian workforce by spring 2003;
- develop a sustainable, flexible PERSTEMPO policy;
- re-engineer Public Service staffing processes and establishing appropriate staffing service standards by spring 2003,



- lead a review that will improve the provision of public and non-public morale and welfare programs for CF members and their families, such as:
 - fitness,
 - sports and community recreation,
 - family services,
 - retail services,
 - financial services,
 - health promotion, and
 - messes and accommodation for military members;
- develop a departmental strategy for retaining Public Servants by spring 2004;
- develop military career policies by completing the Regular Force Terms of Service and Reserve Force Employment Project and related projects by spring 2005; and
- optimize the military occupational structure by implementing the Military Occupational Structure Analysis, Redesign and Tailoring (MOSART) project by spring 2007;

To further develop learning and professional development, Defence will:

- approve a Competency-Based Management program for senior leaders and civilian executives by spring 2003;
- develop an approved Learning and Professional Development Strategic Framework for civilians by spring 2003;
- complete the Defence Learning Network proof of concept by summer 2003, with full implementation by summer 2004,
- approve the Defence Leadership Development Curriculum for leaders of all levels by spring 2004;
- implement an individual training and education costing model for the CF by spring 2004;
- publish doctrine for the selection, development and assessment of military leaders by spring 2004;
- implement a simplified professional development governance committee structure for the CF by summer 2003;
- achieve full operational capability of the new Canadian Defence Academy by summer 2004; and
- publish the capstone manuals for the Canadian profession of arms and leadership by summer 2004.

To improve human resource management, Defence will:

- approve its civilian human resources reform strategy, funding requirements and action plan for increased human resources accountability and delegation by the fall 2003;
- develop a Performance Measurement Framework for civilian human resources management by summer 2003;



- prepare a succession plan for the departmental civilian management cadre by winter 2004;
- update and implement a performance-measurement framework for military human resources management by 2004;
- develop the military HR Strategic Planning Process; and
- create developmental learning plans, based on Competency-Based Management, for civilian executives by spring 2003.

To increase diversity and promote inclusiveness in the workforce, Defence will:

- approve departmental action strategies to improve employment-equity performance and address specific accountabilities in response to the Perinbam Report⁵ by spring 2004;
- prepare an annual three-year Employment Equity Plan by summer 2003 and report on Employment Equity progress by spring 2004; and
- continue to deliver Human Rights and Harassment Prevention and *Canadian Human Rights Act* awareness training.

Finally, Defence will fully implement Rx2000 health care modernization initiatives by June 1, 2007. Rx2000 will include building a health-care delivery structure that will:

- ensure continuity of care to CF members and other entitled personnel;
- implement an accountability framework for the renewed CF health care system as a single corporate entity under the leadership of the Director General Health Services;
- establish programs for the mitigation of preventable illnesses and injuries, thereby protecting CF members and meeting requirements for DND/CF operations; and
- developing a human-resources network to ensure sustainability of CF health-care services.

Defence is also standardizing protocols for assessment and treatment of operational stress injury and post-traumatic stress disorder, and for outreach and research concerning these illnesses, at each of the Operational Trauma and Stress Support Centres across Canada.

Optimizing Defence and Security Capabilities

Although Budget 2003 clearly provides Defence with substantial re-investment and the funding required to stabilize the Canadian Forces, Defence continues to face tough decisions in the months ahead.

Strong leadership will be needed at every level to optimize defence and security capabilities and successfully implement the top-down transformation of Defence in Canada. The senior leadership of DND and the CF will be required to champion this effort, and to align, synchronize and calibrate the transformation of the Canadian profession of arms in response to the new security environment.

⁵ “Embracing Change in the Federal Public Service,” from the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service.



In the military context, transformation is a process of strategic re-orientation in response to changed circumstances, designed to make substantial changes in the nation's armed forces to ensure their continued effectiveness and relevance. It involves all elements of the Defence portfolio: the Department of National Defence, the Canadian Forces, and the Defence-related agencies. It employs new operational concepts, doctrine, structure and technologies, together with a supportive culture. It is an iterative process, requiring prudent risk-taking, the development, testing and integration of new capabilities, and their refinement and adaptation over time. Transformation is also asymmetric, as capabilities evolve, mature and are integrated into doctrine and operational systems in different ways and at different rates.

In working to optimize defence and security capabilities, Defence's specific focus for 2003-04⁶ will be to lay the groundwork required to:

- accelerate the transformation of the Canadian Forces;
- enhance the Canadian Forces' capability to operate effectively in joint, inter-agency, and multi-national environments;
- review procurement plans to identify areas where funds can be reallocated from lower- to higher-priority projects;
- advance key capital projects; and
- prepare for a possible defence policy review, as directed by the Government.

In this context, the Defence transformation agenda will not seek to re-structure or re-equip the CF completely, but will instead blend existing and emerging systems and structures to create greatly enhanced capabilities relevant to future missions, roles and tasks. It will require difficult choices, however: which concepts and capabilities should we invest in, and which concepts and capabilities should we reduce, reject, discard or eliminate.

As part of these efforts, Defence will increase the capital budget, proceed with acquisitions and upgrades of essential equipment, strengthen Reserve capabilities, and move forward with initiatives such as the Army's ISTAR project (among others), at a cost of up to \$700 million over the next ten years.⁷ It will also continue to explore options for acquiring a strategic-lift capability to be shared with Canada's NATO allies, including the United States.

Ensuring Value for Money and Maximizing Management Effectiveness

The Department of National Defence has made great strides in recent years in its efforts to maximize management effectiveness and ensure value for money in Canadian defence investments. Defence has moved forward to modernize business practices, implement modern business planning and comptrollership practices, and support the Government of Canada's efforts to improve reporting to Parliament and results for Canadians. Defence

⁶ Details on these initiatives will be provided as Ministerial decisions are made.

⁷ ISTAR stands for Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance. ISTAR is a high-technology system that will help transform the Army into a more modern, sophisticated force.



has also worked hard to support innovation, develop new and better processes and systems, and maximize productivity. Defence is Canada's third-largest employer and, like any large organization, it has a continuing need for ways and means to improve efficiency and effectiveness. Just as universities, banks and other government departments have a responsibility to students, shareholders and taxpayers, Defence must ensure good value for the Canadian taxpayer's defence dollar; what's more, it must demonstrate that fiduciary care to Canadians on a continuous basis.

For all these reasons, ensuring value for money and maximizing management effectiveness remain corporate priorities. Therefore, Defence will continue to:

- promote a modern management agenda by
 - enhancing departmental financial and costing models to support decision-making;
 - developing a results-based performance management structure and reporting framework to support improved decision-making by summer 2003;
 - publishing a guide to support continuous improvement during fiscal year 2003–2004;
 - implementing the Financial Information Strategy, modern comptrollership, financial community development framework, and financial and operational information integration systems by spring 2005;
 - continuing to implement procurement reform to support a 30-percent schedule reduction in the departmental capital acquisition process; and
 - beginning the optimization of the materiel acquisition support process to achieve \$45 million in continuing annual savings in three years.
- implementing a new information-management strategy and governance structure through the IM Review Implementation Project, and moving to an enterprise model of information management by spring 2004; and
- improve internal communications by
 - integrating internal communications into national strategic communications planning and program delivery on an ongoing basis;
 - developing and delivering an internal communications training module for leaders by spring 2003; and
 - supporting communities of interest within Defence through the development of selected internal communications distribution lists by winter 2004.

In addition to these high-priority activities, the department will also support the Minister's recently announced an Advisory Committee on Administrative Efficiency.

The Minister of National Defence has made a clear commitment to finding \$200 million to reallocate to higher priorities. As part of this effort, the four experts of the Advisory Committee, who are widely experienced in private- and public-sector administration, management and restructuring, will advise him on:

- any issue of administrative efficiency, broadly defined, within DND and the CF; and
- DND's materiel acquisition and procurement process.

Although this committee will not identify all the re-allocations directed by the Minister, it will contribute to achieving the Minister's objective. The committee will report directly



to the Minister. A small team of departmental officials will report to the committee and provide it with direct secretarial and advisory support services. The committee is expected to complete its work and report to the Minister by the end of summer 2003, although it is free to bring forward any ideas and recommendations on improving administrative efficiencies to the Minister before its reporting date.

Enhancing Relationships

A fundamental tenet of current Canadian defence strategy is that our defence and security require strong, effective partnerships between Canada and its allies, the Defence portfolio and its stakeholders, between DND and other government departments and agencies, and between the federal government and Canada's provinces, territories, municipalities and private sector. Partnerships are essential because they make it possible for organizations to share ideas, build on each other's strengths and collaborate to overcome shared challenges based on mutual interests.

Defence is committed to building stronger partnerships and enhancing relationships. Priority areas of activity include:

- strengthening defence and security arrangements in North America;
- promoting other key international defence and security relationships;
- expanding strategic partnerships with other levels of government in Canada and with the private sector; and
- continuing to improve external communications.

Strengthening Defence and Security Arrangements in North America

Since September 11, 2001, Canada and the United States have worked closely together to enhance continental security through better intelligence sharing, NORAD, and co-operation between civilian agencies. In fiscal year 2003–2004, a joint and combined exercise program will be incorporated into the Strategic Collective Training Plan to strengthen defence and security arrangements in North America.

In December 2002, Canada and the United States also announced the creation of a new bi-national military Planning Group to help prevent terrorist attacks and save lives by improving the co-ordination of Canadian and U.S. maritime surveillance, intelligence sharing and threat assessment. It will also prepare contingency plans and assist in the co-ordination of responses to any terrorist attack or major natural disaster that might occur. The Planning Group is co-located with NORAD Headquarters in Colorado Springs, Colorado, and headed by a Canadian Lieutenant-General.

The Planning Group is clearly a significant and positive development for both countries; however, many defence and security issues must be addressed in the months ahead. To this end, enhancing security and defence co-operation with the U.S. will remain an over-arching priority for the planning period.

Key planned activities include:



- contributing as required, and with information based on developments, to Canadian positions on Canada-U.S. defence issues, including Homeland Defence, Missile Defence, space, and the future of NORAD;
- determining within the next two years, and in consultation with the U.S. government, whether to renew, modify or terminate Canada's involvement in the Planning Group;
- monitoring developments with respect to the U.S. Unified Command Plan, the new U.S. National Security Strategy and the international campaign against terrorism, and advising the Government of Canada as required.

Promoting Other Key International Defence and Security Relationships

Although the U.S. is clearly Canada's most important ally, Canada maintains a strategic national interest in multilateralism and a rules-based regime of international governance. Canada remains committed to collective security, NATO, and the United Nations.

To continue to promote its broader international defence and security relationships, Defence will:

- develop strategies for enhancing bilateral relationships on critical infrastructure protection with certain European and Asia-Pacific countries and organizations by spring 2003;
- continue to assist in the development of a follow-on program for the NATO Prague Capabilities Commitments announced at the Prague Summit in November 2002;
- work with DFAIT to ensure a smooth transition for the nations invited to join NATO at the Prague Summit, and the creation and implementation of the NATO Response Force;
- in collaboration with DFAIT, establish bilateral mechanisms for consulting with the European Union on security and defence co-operation;
- contribute to the preparation of the 2003 NATO Defence Planning Questionnaire and participate in trilateral and multilateral talks with the aim of confirming Canada's NATO contributions for 2004–2009;
- assist in the completion and review of the 2003 NATO Force Proposals and Force Goals to finalize those assigned to Canada for the 2004–2009 period;
- contribute to the Government's position on nuclear issues by working on NATO nuclear policy and broader nuclear arms-control issues, and advance them in consultation with DFAIT;
- implement NATO interoperability doctrine and procedures by summer 2004;
- continue to strengthen bilateral defence relations with certain countries in Asia, Latin America and elsewhere, including (but not limited to) China, Japan, South Korea, Australia, New Zealand, India, Pakistan, Mexico and Brazil; and
- contribute to the system development and demonstration phase of the Joint Strike Fighter (JSF) Program.



Expanding Strategic Partnerships and Improving External Communications

Defence is also committed to improving the effectiveness of partnerships within Canada, particularly with public security stakeholders; industry; provincial, territorial and municipal governments; first responders; and other federal government organizations engaged in national security and homeland security issues. Although the focus is on Canadian partnerships, the interdependent nature of these issues means that some partnerships will also touch on external relations.

Key initiatives in this area include:

- working with all levels of government in Canada, non-governmental organizations, academia, and private-sector organizations, as well as foreign governments and international organizations, to enhance co-operation and collaboration on critical infrastructure protection and emergency management initiatives;
- continuing to play a lead role in the development of the Federal Innovation Networks of Excellence (FINE), including the development and implementation of a new vision, governance and delivery for government science initiatives;
- contributing to the Government's broader Innovation Strategy;
- continuing to work with other federal science-based departments and agencies and with allied nations to promote Canadian defence science and technology;
- strengthening materiel acquisition and support alliances with the private sector by strengthening and continuing to implement key domestic and international public- and private-sector alliances for the provision of end-to-end Materiel Acquisition and support to leverage defence capabilities;
- establishing a small National Defence Public Affairs Office in Washington, D.C., co-located with the Canadian embassy and the Canadian Defence Liaison Office, to support Public Affairs Outreach in the United States; and
- laying the groundwork for a Canadian Public Affairs centre of excellence.



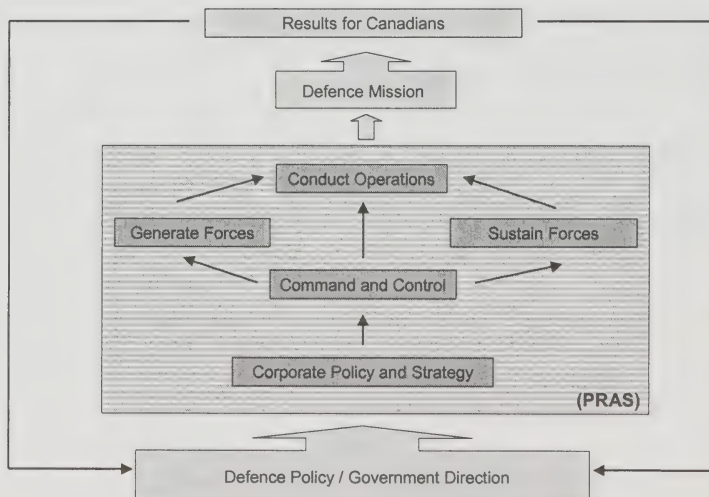
Section 4: Program Planning Overview

To deliver results for Canadians, Defence uses the same capabilities across the domestic, continental and international aspects of its mandate. In many areas, the same people, infrastructure, training and equipment systems are used to support domestic and foreign operations. The Canadian Forces disaster assistance response team (DART) and counter-terrorism unit (Joint Task Force 2), for example, can deploy anywhere in the world.

Planning, Reporting and Accountability Structure

Defence delivers its services through five Capability Programs: Conduct Operations, Sustain Forces, Generate Forces, Command and Control, and Corporate Policy and Strategy. (In September 2001, the Treasury Board of Canada approved the current Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS), which marked a shift in the Defence resource planning, allocation and reporting structure from eight “service lines.”) The Capability Programs represent the core functions performed by DND, the CF and the other organizations of the Defence portfolio to achieve results for Canadians through the Defence mission. The information set out in this Report on Plans and Priorities is organized by Capability Program to clarify the link between resources and results. The following chart shows how the Capability Programs are linked.

Strategic Linkages Between Capability Programs



The PRAS can be found at: www.vcds.dnd.ca/dgsp/publications/pras_2001_e.doc.

The PRAS (Capability Programs), delivered through the Defence Plan (DP) On-line (formerly the Defence Plan and Defence Planning Guidance), is the internal DND/CF Business Plan for execution in the current fiscal year, and the planning guidance for the subsequent three years. It assigns tasks and initiatives to senior managers, describes



horizontal priorities, displays high-level force structure, and indicates resource allocations.

DP On-line is found at: http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dplan/intro_e.asp

Conduct Operations

The ability to conduct operations effectively is critical to DND and the CF, for operations are their most visible way to make a difference and contribute to the protection of Canadian interests and values at home and abroad. “Operations” include the following activities:

- surveillance and control;
- search and rescue;
- humanitarian assistance;
- aid to the civil power;
- evacuation of Canadians;
- assistance to other government departments;
- UN operations;
- defence of North America; and
- international security, including Canada’s commitments to NATO.

Planned Result (Strategic Outcome)

The ability to employ the range of military capabilities required to achieve assigned missions, when and where directed.

Performance Measurement Areas

- | | |
|----------------------------------|------------------------------------|
| • Meet readiness levels | • Ability to deploy for operations |
| • Meet domestic obligations | • Meet capability requirements |
| • Meet international obligations | • Ability to sustain operations |

Resources

CONDUCT OPERATIONS: TOTAL PLANNED SPENDING NET OF REVENUES				
	Forecast Spending 2002–03	Planned Spending 2003–04	Planned Spending 2004–05	Planned Spending 2005–06
Capability Spending (\$ thousands)	4,005,359	4,214,773	4,074,488	3,980,003
Military FTEs	19,082	19,810	19,910	20,110
Civilian FTEs	400	398	398	398

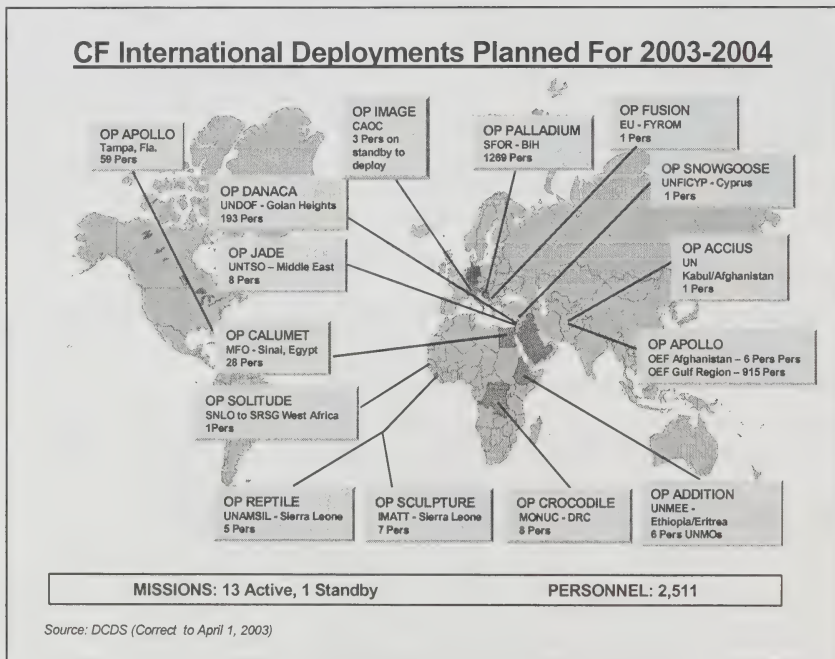


Plans

International Operations

As illustrated in the map below, the CF is planning to deploy internationally on 11 active missions and one standby mission (see Annex A for a detailed description of each mission except *Operation ATHENA*, the participation in the International Security Assistance Force in Afghanistan, which was still in development at time of writing). A total of about 2,500 CF members will be deployed on these missions (not including *Op ATHENA*). Resources allocated to each operation are detailed in Annex B.

Depending on Government direction, the CF could be deployed elsewhere in the world, as well as to the sites of these missions.



Domestic Operations

Surveillance and Control of Canadian territory

The CF is responsible for the monitoring, control and protection of Canadian approaches and territory. During 2003–2004, the CF plans to:

- maintain a “ready duty” ship and a Maritime Operations Centre operating 24 hours per day, seven days per week, on each coast.



- assist federal Canadian law-enforcement agencies (especially the RCMP and the Canada Customs and Revenue Agency) and U.S. government agencies by sharing the Recognized Maritime Picture with them; and
- in accordance with the NORAD Agreement, maintain fighter aircraft in high-readiness status for immediate employment in support of ongoing commitments.

Search and Rescue (SAR)

The CF expects the trend in SAR incidents established in recent years to continue, and will therefore maintain its SAR resources at levels appropriate for that level of activity. For detailed information on SAR, see the National Search and Rescue Secretariat and National Search and Rescue Program in Section 5.

Assistance to Other Government Departments and Humanitarian Assistance

The CF plans to assist other government departments by providing support for efforts such as ground and maritime search-and-rescue, drug-interdiction operations, disaster relief, law-enforcement operations, and cultural events. Specifically for 2003–2004, the CF will provide 125 days of fisheries patrolling in Atlantic waters in support of the Department of Fisheries & Oceans (DFO). In addition, the DART will maintain its capability to deploy within 48 hours and sustain up to 40 days.

Aid of the Civil Power

The CF will respond to Government direction on Aid of the civil power pursuant to Section 275 of the *National Defence Act*.

Support to Major International Events

The CF will provide support to major international events as required. No such events are planned for fiscal 2003–2004.

Evacuation of Canadians

The CF will maintain the capability of assisting in the evacuation of non-combatant Canadians from foreign nations. This task includes maintaining an Army element on three days' notice to move with an independent 15-day sustainment capability.

Generate Forces

Generate Forces comprises the general support functions that provide DND and the CF with the personnel, equipment and organizational structures needed to recruit, train and deploy multipurpose, combat-capable maritime, land and air forces. This Capability Program includes: meeting readiness levels, recruiting, training, retention, equipment modernization and mobilization.



Planned Result (Strategic Outcome)

The ability to recruit and train personnel; research, test, and procure equipment; and design force structure to produce multipurpose, combat-capable military forces.

Performance Measurement Areas

- Meet readiness levels related to force generation
- Extent of recruitment
- Extent of training and employment
- Extent of modernization
- Ability to mobilize

Resources

GENERATE FORCES: TOTAL PLANNED SPENDING NET OF REVENUES				
	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Capability Spending (\$ thousands)	1,895,812	2,047,910	2,179,418	2,313,153
Military FTEs	13,593	13,466	13,466	13,466
Civilian FTEs	3,491	3,487	3,487	3,487

Plans

Full-Time Equivalents (FTEs) for DND and the CF are detailed by Capability Program in Section 6.

Meeting Readiness Levels

CF personnel levels will be maintained according to the following priorities established for 2003–2004:

- deployed forces, international commitments outside Canada and selected high-readiness units: **100%**;
- critical sustaining and change activities: **98%**;
- education, training and career management: **96%**;
- operational units: **92%**;
- support to Reserves: **90%**; and
- all other positions: **85%**.

The forecast for Trained Effective Strength (Regular Force) for the next three fiscal years is as follows:

- 2003–2004: **52,950**;
- 2004–2005: **53,375**; and
- 2005–2006: **53,700**.



Recruiting, Training, and Retention

Military Workforce

The intake forecast for the next three fiscal years is as follows:

- 2003–2004: **4,400**;
- 2004–2005: **4,390**; and
- 2005–2006: **4,375**.

The attrition forecast for the next three fiscal years is as follows:

- 2003–2004: **4,210**;
- 2004–2005: **4,214**; and
- 2005–2006: **4,075**.

A retention intervention process has been developed to examine military occupations that are experiencing higher than average attrition rates.

As a result of infrastructure limitations, among other issues, training for 2003–2004 is expected to be capped at just under 700,000 student days, not including Out of Service Training, and the number of CF members awaiting training will remain higher than average, despite initiatives such as contracting out to community colleges. The total should decline from the levels maintained in fiscal 2002–2003, however.

Civilian Workforce

Planned recruitment is based on the estimated rate of departure. The recruitment forecast for the next three fiscal years is as follows:

- 2003–2004: **820**;
- 2004–2005: **920**; and
- 2005–2006: **1,020**.

The departure rates anticipated for the next three fiscal years are as follows:

- 2003–2004: **4.1%**;
- 2004–2005: **4.7%**; and
- 2005–2006: **5.1%**.

Defence Research and Development

For detailed information on defence research and development (R&D), see “Defence Research and Development Canada” in Section 5.

Modernizing Equipment

DND will continue to strengthen its capital equipment program. The list of key major projects is to be found at: www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/dfppc/pubs/dpr/intro_e.htm.



Mobilization Capability

Mobilization capability is provided according to the Departmental Mobilization Doctrine. The Reserve Forces have a role to play in mobilization, and they are discussed in detail in Section 5.

Sustain Forces

DND and the CF must be able to sustain the people, equipment, and infrastructure needed to carry out operations and to fulfill operational requirements over time. Sustain Forces focuses on ensuring the continued employment of military forces. This Capability Program includes: logistical support to operations, equipment maintenance, management of DND realty assets, and support to the health and well-being of CF members.

Planned Result (Strategic Outcome)

The ability to repair and maintain equipment, shelter and sustain personnel, and produce the infrastructure and capabilities necessary for the conduct of military operations.

Performance Measurement Areas

- Ability to sustain operations
- Meet materiel and logistical support requirements
- Appropriate realty asset management
- Meet health and well-being requirements of CF members

Resources

SUSTAIN FORCES: TOTAL PLANNED SPENDING NET OF REVENUES				
	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Capability Spending (\$ thousands)	4,717,475	4,987,119	5,002,734	5,114,553
Military FTEs	21,766	21,854	21,854	21,854
Civilian FTEs	13,454	13,435	13,435	13,435

Plans

Logistical Support to Operations

DND and the CF will continue to provide logistical support to operations, and carry out two key projects: sea containers and the Canadian Forces Contractor Augmentation Program (CANCAP).

Equipment and Infrastructure Maintenance

DND has successfully implemented the Financial Information Strategy (FIS), meeting the deadlines set by the Treasury Board. In July 2002, the first set of Financial Statements based on accrual accounting principles was published. DND recognizes that this change will provide better information for internal decision-making and more effective reporting to Parliament.



Building on this initiative, DND has moved ahead to provide Parliament with better information on major acquisition programs and their life-cycle costs. In the past, the cost-information given in major acquisition projects was based on direct acquisition costs, including project management and specific ongoing support. In future, DND will provide sufficient cost information, as it becomes available, to report all costs associated with acquiring and maintaining a capability. These costs include: infrastructure to protect the investment, average operating costs on the basis of usage, and changes to original projections due to changing circumstances. The following examples indicate progress to date.

- The cost of acquiring 15 CH-149 Cormorant helicopters, complete with direct support for their first two years in service, was \$779 million. Twelve of the 15 Cormorants have been received, and the remaining three will be delivered by mid-2003. DND has identified a need to invest \$20 million in infrastructure to protect this investment. Support costs have been calculated at \$10,400 per flying hour (based on initial data), compared with \$10,700 for the CH-113 Labrador, now being phased out of service. The capability enhancement provided is amply demonstrated by several recent life-saving rescues on Canada's east and west coasts.
- Of the 651 Mark III Light Armoured Vehicles (LAV IIIs) purchased for \$2.2 billion, 543 have been delivered; the remaining 108 vehicles are variants designed for specialized tasks, and they will be delivered within the next two years. The estimated annual support cost for the LAV fleet is \$70 million. Although the LAV IIIs and variants cost about twice as much as the vehicles they are replacing, they deliver significant advances in firepower, mobility and protection, and provide the Army with a crucial general-purpose combat capability. To preserve the operational effectiveness of this fleet over its expected 30-year life, DND plans to invest \$134 million in new, renovated and austere infrastructure.
- The price of the four *Victoria*-class submarines acquired from Britain in 1998 came to \$750 million. Three of the four boats have been delivered, and the fourth is expected to arrive in 2003. Until a domestic support capability is fully developed, support requirements have largely been contracted out to the British builder, BAE Systems. The support contract was let in 1998 for a six-year term; however, due to unforeseen requirements, amendments to that contract may be required. As a vital component of Canada's Navy, the *Victoria*-class submarines will engage in tasks ranging from operations abroad under the auspices of the UN and NATO, to supporting fisheries patrols and drug interdiction at home.

Realty Assets and Canadian Forces Housing Agency

Although full development of the Realty Asset Planning Strategy (RAPS)—a 20- to 30-year projection of expenditures—will not be achieved during 2003–2004, DND will have an expenditure plan in place for large strategic projects in the course of the fiscal year that includes longer-term (5 to 15 years) pre-commitments of funding. This will be in addition to the five-year commitments in replacement construction (projects over \$1 million) that is reviewed and approved annually, and co-ordinated with the developing longer-term RAPS.



The department will commit to a 10% reduction in its inventory of realty asset holdings by 2005. On the basis of perceived performance to date, and recognizing that existing facilities can be consolidated and disposed of only after new construction is completed; the 10-percent reduction target will probably be achieved. There will, however, be a delay in the actual disposal of surplus realty asset holdings, which typically requires more time than acquisition.

In compliance with industry standard, a target of 2% of realty replacement cost has been set for repair and maintenance of realty assets, and a target of 2% of realty replacement cost has been set for recapitalization of realty assets.

During fiscal 2003–2004, the Canadian Forces Housing Agency (CFHA) will focus on creating a suitable portfolio:

- **Adequate Maintenance:** Married Quarters (MQs) will be maintained to a standard that will ensure the health and safety of occupants.
- **Renovation:** It is estimated that 2,900 MQs will be renovated to improve the standard of accommodations.
- **Disposal:** The inventory will be reduced by 1,193 units.
- **Site-Planning Model and Site-Specific Reviews:** A site-planning model has been developed to satisfy housing requirements. Seven site-specific reviews are planned for 2003–2004.

Health and Well-being

This topic is discussed in Section 3 under the title “Putting People First”.

Information Management and Information Technology

Defence will maintain its IM/IT infrastructure, radio communications infrastructure, messaging systems, and other national systems and databases at target levels of availability.

Command and Control

The Command and Control capability is required for the following functions:

- to provide leadership and clear direction to military operations and the force-generation and force-sustainment elements of DND,
- to present options for military action to accomplish government policy as situations arise, and
- to liaise with other government departments and the headquarters of allied nations and coalition formations.

Comprising Command, Control and Communications (C3) and Intelligence, this capability includes DND assessment of developments around the world, and advice to government based on timely access to information and independent appraisals conducted in preparation for any CF commitment.



Planned Result (Strategic Outcome)

The ability to collect, analyze and communicate information, plan and co-ordinate operations, and provide the capabilities required to direct forces to achieve assigned missions.

Performance Measurement Areas

- Meet readiness levels for command, communications, and intelligence
- Meet capability requirements for command, communications, and intelligence
- Confidence in leadership

Resources

COMMAND AND CONTROL: TOTAL PLANNED SPENDING (NET OF REVENUES)				
	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Capability Spending (\$ thousands)	1,427,628	1,413,302	1,479,778	1,469,814
Military FTEs	6,047	6,072	6,072	6,072
Civilian FTEs	2,208	2,204	2,204	2,204

Plans

Command, Control and Communications

Readiness and capability requirements will be met by:

- maintaining focus and efforts of the command and control of deployed missions;
- developing options for command and control concepts and structures that will provide coherent direction needed for interoperability of the CF;
- continuing the development of concepts and projects to enhance situational awareness to support command and control of deployments and contingencies;
- conducting a study to implement a refined CF command and control structure by 2005;
- ensuring that IM/IT systems are accessible and capable of meeting the requirements of operational headquarters, especially in C4ISR interoperability; and
- maintaining the Classified Realm at target levels of availability.

Intelligence

The intelligence function entails:

- DND and the CF generating intelligence, not only for its own use, but also for the use of other departments and agencies of the Government of Canada, other levels of government in Canada, and allied nations. In turn, DND and the CF will use intelligence generated by and received from those sources;



- the Signals Intelligence and National Cryptographic Program, which is delivered by the Communications Security Establishment (see Section 5); and
- an internal review of the Intelligence function that was expected to release its recommendations in 2002 and is now to be linked to a larger interdepartmental intelligence program analysis arising from the asymmetric threat and homeland defence requirements.

Leadership

Leadership is the key to delivering this Capability Program. During 2003–2004, Defence professionalism regarding confidence in the leadership will be enhanced through the following initiatives and activities:

- publication of the *CF Leadership Manual* and the *Profession of Arms Manual*;
- validation of the core curriculum of the Royal Military College and adjustments to Officer Professional Military Education;
- delivery of research outputs from the Canadian Forces Leadership Institute;
- re-establishment of the Centre for National Security Studies; and
- entrenchment of the ethical principles identified by the Defence Ethics Program in all keystone manuals and research outputs.

The following activities are planned for 2003–2004 to promote and deliver learning regarding confidence in leadership:

- by the end of 2004, establish the following programs: the advanced leadership qualification for non-commissioned members, the qualifying course for Chief Warrant Officers and Chief Petty Officers 1st Class, and the Senior Appointments Course;
- eliminate the backlog in Phase 2 and Phase 3 of the NCM Development Program by 2006;
- establish national and international equivalencies for all professional development programs, commence validation of the program, and rationalize professional development programs across Defence;
- complete the implementation of the Enhanced Leadership Model by April 2005;
- boost participation in the Officer Professional Military Education program by increasing the number of billets;
- integrate ethics training into all CF-wide training and education programs; and
- Conduct a rationalization of the Personal Enhancement Program so that the new framework can be implemented by spring 2004.

Corporate Policy and Strategy

The Corporate Policy and Strategy capability is broad in scope, comprehensive in character, and highly illustrative of DND/CF compliance with legislative, managerial and administrative requirements. This capability comprises the provision of policy advice to government, security arrangements, governance and management, and support for government objectives.



Planned Result (Strategic Outcome)

The ability to produce and implement corporate policies and strategies to achieve broad government objectives, manage departmental activities, and provide defence and security advice.

Performance Measurement Areas

- Meet budget and resource-allocation goals
- Appropriate governance and management mechanisms
- Defence culture reflects Canadian values and expectations
- Meet international obligations
- Meet domestic obligations
- Meet mandated programs requirements
- Meet environmental stewardship requirements

Resources

CORPORATE POLICY AND STRATEGY: TOTAL PLANNED SPENDING (NET OF REVENUES)				
	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Capability Spending (\$ thousands)	403,564	402,396	431,797	425,292
Military FTEs	944	948	948	948
Civilian FTEs	1,107	1,106	1,106	1,106

Plans

Advisory Capacity

DND in its advisory role will provide defence policy and assessment, engage in security arrangements and partnerships (including R&D Partnering), and participate in legislative initiatives to amend the *Canadian Forces Superannuation Act*, the *Emergency Preparedness Act* and the *National Defence Act*.

Governance and Modern Management

Resource and Financial Management

Resource and financial management information regarding resource allocations for FY 2003-04 are detailed in Section 6.

Performance Management

Continue to implement a pilot project for the implementation of a strategic-level performance-management regime based on the “Balanced Scorecard” concept, to be used to support decision-making processes by guiding management focus and the allocation of resources. This project is still in the early stages of development, and progress will be evolutionary and iterative in nature. For more details, see Section 1.



Information Management and Information Technology (IM/IT)

Defence will ensure that IM/IT strategy and policy develop toward a target IM/IT environment designed to meet future needs, and to ensure compliance with direction on Internet providers and system security.

National Procurement (NP)

The NP Planning and Management Process is currently under review, with the primary objective of developing and implementing an NP Process that is more suitable to the current environment.

Human-Resources Management

Military Workforce

- **Policy Framework:** Reinvest in the rejuvenation of military human resources policies.
- **Official Languages:** DND is working on initiatives to achieve a substantial improvement in official-languages performance of the Canadian Forces.
- **Employment Equity:** representation goals for 2003–2004 to 2005–2006 are as follows:
 - women: **28%**,
 - Aboriginal peoples: **3%**,
 - visible minorities: **9%**, and
 - persons with disabilities: **3%**.

Civilian Workforce

- **Management:** In 2003–2004, the following activities and initiatives will be emphasized:
 - rebuild internal capacity to conduct Classification Renewal;
 - implement internal initiatives to modernize Human Resources Management processes and develop automated tools to improve the quality and speed of service delivery;
 - update the Human Resources Management Delegation Framework;
 - update and simplify a suite of policies to ensure a coherent, consistent, cohesive approach to Human Resources Management; and
 - develop an Action Plan to follow up on the results of the Public Service Employee Survey.
- **Official Languages:** All Public Servants in the Executive category are expected to meet the CBC requirements in 2003–2004.
- **Employment Equity:**

EMPLOYMENT EQUITY GROUP	REPRESENTATION IN 2002–03	REPRESENTATION TARGET FOR 2005–06*
-------------------------	---------------------------	------------------------------------



Women	6,524	6845
Persons with disabilities	940	1119
Aboriginal peoples	393	409
Visible minorities	634	942

Notes:

Source: ADM (HR–Civ)

* The new Labour Market Availability figures to be derived from the 2001 National Census are expected to change DND representational targets over the next three years.

Environmental Stewardship

Defence will be implementing programs and policies and undertaking actions that are required to achieve the commitments established in the Sustainable Development Strategy, *SDS 2000*, in which the Defence strategic environmental priorities are set out. DND will be developing the next Sustainable Development Strategy in 2003. For details of the Sustainable Development Strategy, visit:

http://borden.mil.ca/cfstg_ehs/PPP_sds_e.htm.

Materiel Management, Procurement, and Contracting

For details of material management, procurement and contracting, visit:

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/rpp_e.asp

Audit and Evaluation

For the audit and evaluation work plan, visit:

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/rpp_e.asp

Access to Information and Privacy

In 2002, the Federal Information Commissioner's annual "report card" gave DND a B for completing **90.9%** of all its Access to Information requests for that year on time. The goal for 2003 is to maintain the B at least, and preferably to earn an A.

Safety

General Safety

Defence will continue implementation of the General Safety Program. Specific activities planned for 2003–2004 include:

- respond to the internal evaluation of the General Safety Program;
- conduct compliance, hazard-identification and risk-assessment training as required under the *Canada Labour Code* to ensure that managers and supervisors are fully trained by the end of 2003.
- produce guidance and issue a policy on hazard identification and risk assessment;
- strengthen the "safety synergy" between the 11 safety programs operating in Defence.



Nuclear Safety

The Minister is responsible for establishing and monitoring an effective, credible and realistic self-regulatory regime for the control and safe use of ionizing radiation sources in DND and the CF. The Risk Based Control (RBC) Regime is intended to ensure that DND/CF activities are undertaken and managed with due consideration for risk versus adequate control, safety measures and effort. In 2003–2004, Defence will implement successive phases of the nuclear safety RBC regime.

Defence Ethics Program (DEP)

The DEP has made the transition from central program management to a more broad-based “ownership” approach. The DEP’s main activity for 2003-2004 will be to become institutionalized across DND and the CF. In 2003, a survey on ethical decision-making in DND and the CF will be conducted, and the analysis of its findings will contribute to the establishment of program goals for the next cycle of the DEP. Efforts will also focus on the development of further tools, information and training to assist in the detailed implementation of the DEP throughout Defence.

Public Information and Outreach

The Security and Defence Forum (SDF) Program: Defence plans to hold a one-day meeting with members of the SDF community that will include high-level briefings on defence issues, a field excursion to NATO’s small SDF annual conference that could be used for the following purposes:

- to support the Defence Review,
- to prepare an annual report on the overall program,
- to co-ordinate a field excursion to NATO, and
- for a variety of related activities that would foster the partnership between Defence and Canadian scholars studying security and defence issues.

Management and oversight of the SDF Program will continue to improve through the newly implemented results-based management accountability framework.



Priorities Related to Capability Programs

The following table cross-references Defence Corporate Priorities and associated initiatives described in Section 3 with the associated Capability Programs described in Section 4. The link between Priorities and initiatives and Capability Programs means that high-level performance measurement and resource information for the Priorities and initiatives is captured through the Capability Programs.

DEFENCE CORPORATE PRIORITIES AND RELATED INITIATIVES	CAPABILITY PROGRAMS				
	CONDUCT OPERATIONS	GENERATE FORCES	SUSTAIN FORCES	COMMAND AND CONTROL	CORPORATE POLICY & STRATEGY
Responding to the New Security Environment					
• Contribute to the international coalition against terrorism	◆	◆	◆	◆	
• Enhance counter-terrorism, intelligence, R&D and emergency-response capabilities	◆	◆			
• Provide national leadership on critical infrastructure protection and effective emergency management					◆
Putting People First					
• Strengthen our capacity to recruit and retain people		◆			
• Further develop learning and development programs		◆			◆
• Reform military health care			◆		
• Improve human resource management		◆	◆		◆
• Increase diversity and promote inclusiveness					◆
Optimizing Defence and Security Capabilities					
• Accelerate Defence transformation	◆	◆	◆	◆	◆
• Enhance capability to operate in joint, inter-agency and multinational environments	◆	◆	◆	◆	
• Review capability investment/procurement plans		◆			
• Advance key capital projects	◆	◆	◆	◆	
• Prepare and conduct defence policy review, as directed by Government	◆	◆	◆	◆	◆
Ensuring Value for Money and Maximizing Management Effectiveness					
• Promote modern management agenda		◆			◆
• Implement new IM strategy and governance structure				◆	◆
• Improve internal communications					◆
Enhancing Relationships					
• Strengthen defence and security arrangements in North America	◆	◆		◆	◆
• Promote other key international defence and security relationships		◆			◆
• Expand strategic partnerships with other levels of government in Canada and the private sector			◆		
• Improve external communications					◆



Section 5: Selected Defence Portfolio Organizations

Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness

The Office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness (OC�PEP) was created in February 2001 to provide national leadership in developing and implementing a comprehensive approach to protect Canada's critical infrastructure and to act as the government's primary agency for ensuring national civil emergency preparedness for all types of emergencies. Its mission is to enhance the safety and security of Canadians in their physical and cyber environment. Its vision is a safer, more secure Canada.

The Government of Canada approved a National Framework on Critical Infrastructure Protection and Effective Emergency Management in August 2001. This framework comprises the following five pillars that support OC�PEP in its co-operation with other departments and agencies:

- contributing to putting the Government of Canada's infrastructure and emergency-management house in order;
- enhancing, building and creating sustainable partnerships;
- implementing effective programs that target needs in areas such as awareness, training and education, financial assistance, research and development;
- enhancing national operational capabilities; and
- strengthening the existing policy framework.

Within this National Framework, OC�PEP's efforts are focused on maintaining an effective national emergency management system and enhancing the assurance of resilience and viability of national critical infrastructure, which includes the key physical and cyber components of the energy, transportation, communications, services, health safety and government sectors.

Federal Budget 2001 provided OC�PEP with significant new resources to assist the Office in meeting its critical infrastructure protection/emergency management challenges and to contribute to the government's multi-departmental response to the chemical, biological, radiological and nuclear (CBRN) threat.

Risks and Challenges

Recent events such as the Code Red virus, the Simple Network Management Protocol (SNMP) virus and the "slammer worm" cyber event, as well as the terrorist attacks on the United States in 2001, are evidence of an increasingly complex and serious threat environment. These events created a greater sense of urgency to enhance Canada's ability to deal with the full range of hazards and threats to the well-being of Canadians, such as increasing frequency of severe storms, devastating earthquakes, terrorist attacks, and the damaging effects of critical infrastructure disruptions to individuals, governments and businesses.



Resources

OCIPEP PROGRAM ESTIMATES (\$ THOUSANDS)				
	Forecast 2002-03	Planned 2003-04	Planned 2004-05	Planned 2005-06
FTEs	250	285	285	285
Salaries	\$15,028	\$19,253	\$19,253	\$19,253
Operating Expenses	25,902	22,189	22,182	22,361
Capital Expenses	787	454	460	467
Grants and Contributions	20,584	210,891	8,943	8,991
Totals	\$62,301	\$252,787	\$50,838	\$51,072

Note: Grants and Contributions for FY 2002–03 include an estimated requirement of \$4.145 million under the Disaster Financial Assistance Arrangements (DFAA). A further \$200 million in DFAA funding is planned for 2003–04, but is not forecast for years further in the future because disaster relief funding is provided only one year in advance.

Performance Measurement Areas

OCIPEP's performance will be measured in terms of both the range and extent of its interactions with stakeholders – including but not restricted to various levels of government in Canada and abroad, as well as the private sector, academia and international organizations – and in terms of its ability to develop and implement various policies, programs, tools, exercises and training packages to assist employees and OCIPEP stakeholders in meeting their shared responsibilities for CIP/EM.

Priorities

Given its mandate, and in recognition of the current threat and risk environment, OCIPEP's key priorities are as follows:

- Strengthen and adapt policies and programs for the National Framework on Critical Infrastructure Protection and Emergency Management;
- Enhance the level of the Government of Canada's readiness and response capacity for national and/or international emergencies;
- Establish strong partnership networks in support of OCIPEP's mandate and strategic vision; and
- Strengthen OCIPEP's corporate support for its managers and staff, including improved processes, procedures and technology, to help them collectively to fulfill the Office's mandate.

Plans

OCIPEP's plans are directly related to its priorities.

Efforts to **strengthen and adapt policies and programs for the National Framework on Critical Infrastructure Protection and Emergency Management** include: a review of the nation's emergency readiness and response capacity; ongoing development of the National Disaster Mitigation Strategy policy framework and the National Critical



Infrastructure Assurance Program; and a review of the Disaster Financial Assistance Arrangements.

Plans to **enhance the level of the Government of Canada's readiness and response capacity for national and/or international emergencies** encompass, but are not restricted to: the development of a national exercise framework; building Canada's capacity for heavy urban search and rescue (HUSAR) and contributing to the development of the Government of Canada's CBRN consequence management strategy; the ability to monitor and analyze suspicious cyber activity and emerging threats and provide related advisory services; and the improved operational interoperability between OCIEP and the provinces and territories.

To facilitate the **establishment of strong partnership networks in support of OCIEP's mandate and strategic vision**, the Office will continue to work with all levels of government in Canada, non-governmental organizations, academia, and private sector associations representing the owners and operators of critical infrastructure, as well as foreign governments and international organizations, to enhance co-operation and collaboration on critical infrastructure protection and emergency management (CIP/EM) initiatives. Communication and mutual assistance are the keys to developing strong relationships and supporting the timely flow of credible and accurate information to key stakeholders during ordinary day-to-day operations and emergency situations. Work will continue on the establishment of information-sharing processes, and collaboration protocols and mechanisms. Increased public awareness of CIP/EM issues and interdependencies is also essential to the development of strong partnership networks, and work will continue on the development and implementation of a strategic communications framework and related strategies and activities/products to enhance the level of CIP/EM awareness and understanding among all key stakeholders and target audiences.

Work will also be undertaken to **strengthen OCIEP's corporate support for its managers and staff, including improved processes, procedures and technology, to help them collectively to fulfill the Office's mandate**. Activities will include steps to enhance OCIEP's ability to recruit, develop and retain staff to fill new and vacant positions, provide appropriate IM/IT tools to enable staff to carry out their functions effectively and efficiently, and obtain suitable accommodations to meet expansion pressures.

For additional information, please visit the OCIEP website at: www.ociepep-bpiepc.gc.ca

Reserve Forces

Role

The 1994 Defence White Paper defined the primary role of the Reserve Force to be the augmentation, sustainment and support of deployed forces. The Reserves provide the depth and breadth necessary to achieve the capabilities required in each stage of mobilization. In some cases, however, as with the Naval Reserves, reservists perform tasks that are not performed by Regular Forces. This could expand in the future as Reserve specific roles and missions are under development by the Army Reserve. The



strength of the Regular Force has been declining in the past 10 years and the Reserve has provided both a surge capacity and a complimentary force for augmentation. The majority of Reserve personnel work on a part-time basis. However, there are increasingly more Reservists serving on a full-time on operations and in support of the ongoing peacetime activities of the CF.

Description

The Reserve Force is composed of members who are enrolled for other than continuing, full-time military service. The Reserve Force is divided into four sub-components:

- the Primary Reserve (P Res);
- the Supplementary Reserve (Supp Res);
- the Cadet Instructor's Cadre (CIC); and
- the Canadian Rangers.

Primary Reserve

The Primary Reserve (P Res) structure includes the Naval Reserve, the Army Reserve (Militia), the Air Reserve, and the Communication Reserve. Environmental Chiefs of Staff (Maritime, Land, and Air) command their respective Reserve elements, and the Assistant Deputy Minister (Information Management) controls the Communication Reserve. Health Services personnel in the Reserve continue a period of transition that has seen them moving out of environments into the Health Services Reserve under the Director General Health Services.

Members of the P Res are an integral part of the total force structure of the CF, which provide a significant resource in support of CF operations. The current target for Reserve participation is 10 - 20% of deployed forces. While individual Reserve augmentation continues to be most prevalent on international operations, Roto 11 of *Operation PALLADIUM* includes an Army Reserve rifle company and CIMIC augmentation currently serving as part of the Battle Group in Bosnia. Future rotations also include consideration for formed Reserve companies. Army Reservists continue to provide the bulk of augmentation to peacekeeping operations with the majority of Reserve personnel overseas. However, the Air Reserve also has a large number of personnel assigned to operational missions.

Reserve Projects and Initiatives

Four on-going Reserve projects or initiatives to enhance recruiting and retention include:

1. CF Pension Modernization Project - was established to modernize all pension arrangements for members of the CF, both regular and reserve members. The project is currently in phase three which is the design and development stage. A prototype plan has been endorsed and work continues toward obtaining legislative approval in late 2004. Plan implementation will follow in 2005. Legislative approval for the new pension arrangements is expected in late 2004, followed by implementation in 2005.



2. Reserve Force Employment Project - This project completed the formal phase of evaluation and study in 2002. Policy development and implementation continue through March 2003. The key objectives of the project have been:
 - a. To examine current employment policies and employment differences between Regular and Reserve components of the CF and look at variations between Primary Reserve and other Reserve components;
 - b. To make changes to Reserve employment policies, as necessary, to enhance the ability of the Total Force to achieve its mission in the future, while reflecting a pan-Reserve focus;
 - c. To incorporate approved changes into existing policies, orders and regulations;
 - d. To review the Cadet Instructors' Cadre and make recommendations and changes, as necessary, that will attract and retain leaders for the Canadian Cadet Movement; and
 - e. To monitor policy implementation to ensure that any amendments are considered for the "pan-Reserve".
3. Land Force Reserve Restructure (LFRR) – The LFRR PMO stood up in 2000 with a mission to develop an effective and credible Army Reserve complementary and supplementary to the Regular Force and relevant to the needs of the nation. The desired outcome of LFRR is to produce an Army Reserve, which is essential, relevant, viable and sustainable. Land Force Reserve restructure is a two-phase process. While LFRR Phase 1 was focussed on stabilizing and testing new capabilities, Phase 2 will focus on change and growth. LFRR is about enhancing the Army's strategic capacity and capability while supporting Army Transformation. Within the context of the Army Strategy, both the Regular and the Reserve components will go through significant change between 2003 and 2007 with the intent to streamline and improve force generation. For the Army Reserve, this will represent a significant increase in its force generation responsibilities, both in terms of depth, by providing reinforcement, and in breadth, by providing unique capabilities not available in the regular component (such as CIMIC, Psychological Operations or Security Operations). Focussed asymmetric growth and change will be undertaken. The project has been actively conducting a Unit Consultative Process in order to validate and assess potential impact of the Roles, Missions, and Tasks proposal published in February 2002. The LFRR PMO considers this process key to achieving the mission.
4. The Human Resources Management System for the Reserves – Rollout of this system to the Reserve Force began in 2002. Data entry and conversion across the P Res, Canadian Rangers and Cadet Instructors Cadre is ongoing. Future developments for this project will see the next version of the system as a web-based application with the introduction of extensive civilian skills modules. It is intended that the system will eventually permit members to access, and modify some selected portions of their own data to maintain currency.



Resources

PRIMARY RESERVE PLANNED SPENDING (\$ THOUSANDS)		
	Planned Spending 2002–03	Planned Spending 2003–04
Direct Operating Spending		
• Reserve Pay	337,075	343,837
• Regular Support Staff	116,019	118,815
• Reserve Operating Expenses	55,724	59,534
Subtotal Direct Operating Spending	508,818	522,186
Indirect Operating Spending		
• Ammunition	35,337	13,615
• Equipment Usage	61,074	62,269
• Clothing	9,952	10,102
• Facility Operating	32,798	34,167
Subtotal Indirect Operating Spending	139,162	120,153
Attributed Operating Spending		
• Base Support	124,034	126,773
• Training	7,808	7,995
Subtotal Attributed Operating Spending	131,842	134,768
Subtotal Primary Reserve Operating Spending	779,822	777,108
Capital Spending		
• Dedicated Capital Spending	15,051	19,549
• Shared Capital Spending	52,561	133,662
Subtotal Primary Reserve Capital Spending	67,612	153,211
Total Primary Reserve Spending	847,434	930,318

Supplementary Reserve

The Supplementary Reserve (Supp Res) is composed of personnel with previous military service who could be recalled for military service in an emergency. Members of the Supp Res are not required to perform any duty or training except when on active service. Civilian specialists may also enrol when there is a defined need. Force structure guidance has been issued to a realign the Supp Res, define its role and purpose, confirm the policy, management, and command authorities, and to explain the principles that would guide restructure. The result of this restructure will be an updated Supp Res with improved flexibility and utility for environmental commands and group principals and more relevant to current and future operational requirements. Projected implementation date of the new framework is late 2003.



Cadet Instructor's Cadre

The Cadet Instructor's Cadre (CIC) is made up of officers who have undertaken to perform such military duty and training as may be required of them, but whose primary duty is the supervision, administration and training of cadets, to ensure their safety and welfare while developing in them the characteristics of leadership, citizenship, physical fitness and an interest in the CF. A review and development of policies, procedures and practices coincides with the CIC Occupational Structure Implementation Plan (OSIP) scheduled to conclude in 2003-04. The review of additional policies and procedures included in the OSIP will follow once the OS has been completed.

Canadian Rangers

The Canadian Rangers primarily serve as unpaid volunteers, but do receive compensation when tasked. The Canadian Rangers provide a military presence in sparsely settled, northern, coastal and isolated areas of Canada that cannot conveniently or economically be covered by other elements of the CF. As a result of a comprehensive study on their role, the Canadian Rangers will undergo expansion across the country.

Communications Security Establishment and the National Cryptologic Program

Mandate – Strategic Outcome

Established in 1946, the Communications Security Establishment (CSE) has been an agency within the portfolio of the Minister of National Defence since 1975. The *Anti-Terrorism Act* of 2001 provided a legislative basis for CSE by amending the *National Defence Act*. Under the new section 273.64 of the *National Defence Act*, CSE's mandate is to:

- acquire and use information from the global information infrastructure for the purpose of providing foreign intelligence, in accordance with Government of Canada intelligence priorities;
- provide advice, guidance and services to help ensure the protection of electronic information and of information infrastructures of importance to the Government of Canada; and
- provide technical and operational assistance to federal law enforcement and security agencies in the performance of their lawful duties.

Accountability

The Minister of National Defence is accountable to Cabinet and to Parliament for CSE activities. The Minister provides direction to CSE in the performance of its functions and approves major spending recommendations made to Treasury Board.

Two Deputy Ministers, the Security & Intelligence Co-ordinator (PCO) and the Deputy Minister of National Defence (DND), ensure that the Minister is fully informed of CSE's activities. The Security and Intelligence Co-ordinator is accountable for CSE's policies



and operations, and the Deputy Minister of National Defence is accountable for administrative matters affecting CSE.

CSE Programs

CSE's *signals intelligence* (SIGINT) program provides unique and timely foreign intelligence consistent with Canadian government requirements and priorities. This information is used for indications and warning, policy formulation, decision-making and day-to-day assessment of foreign capabilities and intentions.

CSE's *information technology security* (ITS) program provides technical leadership and expertise, advice, guidance and services that meet the needs of the Government of Canada clients with respect to protecting information and information systems and infrastructures. This includes high-level IT security consulting; identification of cyber vulnerabilities and threats; and contributing to the development of government IT security policy and standards.

Performance Measurement Areas

- Client impact and satisfaction
- Technical proficiency
- Management practices
- Strength of partnerships and other external relationships.

Risks and Challenges

- Meeting the demands of the new security agenda
- Meeting the challenges presented by the technological environment.
- Managing the organization's growth

Priorities

- Improve client satisfaction
- Improve management practices
- Improve effectiveness of relationships with partners
- Improve technical capabilities

Plans

Corporate

- Satisfy clients with the quality, impact and delivery of CSE products and services
- Deploy an improved results-based performance management system
- Implement updated Human Resources practices
- Implement integrated modern comptrollership practices



SIGINT Program

- Increase the quality of products and services
- Improve CSE's technical capabilities

ITS Program

- Increase effort on cyber protection to help mitigate risks to systems of most importance to the Government of Canada
- Champion a crypto-modernization proposal for the Government of Canada

Resources

CSE PROGRAM ESTIMATES (\$ THOUSANDS)				
	Forecast Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Salaries and Personnel	70,992	76,600	76,600	76,600
Operations and Maintenance	43,389	50,399	52,977	52,977
Subtotal	114,381	126,999	129,577	129,577
Capital Spending	49,580	48,725	47,937	47,937
Total	163,961	175,724	177,514	177,514

National Search and Rescue Secretariat and National Search and Rescue Program

The National Search and Rescue Secretariat (NSS) was established by Cabinet Decision in 1986 to provide leadership to the National Search and Rescue Program (NSP) through the Interdepartmental Committee on Search and Rescue (ICSAR). The NSS reports directly to the Lead Minister for Search and Rescue (LMSAR), who is also the Minister of National Defence.

Accountability and Mandate

The National Search and Rescue Secretariat is accountable to LMSAR through ICSAR for the development, co-ordination, analysis and review of federal search and rescue (SAR) program policies, federal SAR program plans and specific federal SAR program components and activities. In addition, the NSS provides leadership in enhancing co-ordination between provincial and territorial SAR programs and the federal SAR programs, as well as providing program level advice and information to the LMSAR.

Stakeholders and Clients

The NSP provides response and prevention services directly to the public. The clients for SAR response services are people who may find themselves in distress within the boundaries of the Canadian Search and Rescue Region. SAR prevention services are also directed at the public, and aim to influence safety-related behaviour to minimize the need for response services.



The horizontal program environment requires the NSS to work in partnership with international, federal, provincial, and territorial clients and stakeholders to continue to develop, maintain, and deliver a seamless SAR system. Members of the six federal departments and agencies who are responsible for SAR operational program delivery form the ICSAR, which is chaired by the Executive Director of the NSS. The six federal departments and agencies are:

- Environment Canada (Meteorological Service of Canada) – www.ec.gc.ca;
- Department of Fisheries and Oceans (Canadian Coast Guard) – www.dfo-mpo.gc.ca;
- Department of National Defence (Canadian Forces) – www.dnd.ca;
- Parks Canada – www.parkscanada.gc.ca
- Solicitor General (Royal Canadian Mounted Police (RCMP)) – www.rcmp-grc.gc.ca; and
- Transport Canada – www.tc.gc.ca.

Risks and Challenges

The NSS is responsible for central co-ordination, leadership and reporting on the National SAR Program. Six federal departments and agencies and provincial and territorial governments are responsible for operational program delivery, and SAR prevention and response activities are also carried out by a large number of organizations including police forces, volunteers, safety organizations and the private sector. The success of the NSS in encouraging the development of an integrated, seamless SAR system across Canada's area of responsibility, and globally, depends on the co-operation, support and effort of this wide range of partners. This is the major area of risk and challenge for the NSS.

Resources

SEARCH AND RESCUE PERSONNEL REQUIREMENTS, BY PARTICIPATING DEPARTMENT (FTEs)				
	Estimated FTEs 2002-03	Planned FTEs 2003-04	Planned FTEs 2004-05	Planned FTEs 2005-06
National Search and Rescue Secretariat	19.5	19.5	19.5	19.5
Environment Canada	13	14	14	14
Department of Fisheries and Oceans*	—	—	—	—
Department of National Defence	706	628	612	608
Parks Canada	64	64	64	64
Royal Canadian Mounted Police*	—	—	—	—
Transport Canada	7	7	7	7
Total	809.5	732.5	716.5	712.5

Notes:

* FTE information is not available for the participation of DFO or the RCMP in search and rescue operations.

**SEARCH AND RESCUE PROGRAM COSTS, BY PARTICIPATING DEPARTMENT (\$ THOUSANDS)**

	Estimated Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
National Search and Rescue Secretariat	11,822	10,561	10,574	10,588
Environment Canada	920	1,600	1,600	1,600
Department of Fisheries and Oceans	103,493	93,393	93,393	93,393
Department of National Defence*	227,174	154,376	126,447	123,920
Parks Canada**	4,929	4,929	4,929	4,929
Royal Canadian Mounted Police***	—	—	—	—
Transport Canada	985	985	1,000	1,000
Total	349,323	265,844	237,943	235,430

Notes:

* DND: The reduction in forecast spending between FY 2002-03 and FY 2003-04 is related to Canadian SAR Helicopter (CSH) program costs incurred in FY 2002-03 and not in FY 2003-04, and CSH program associated forecast reduction of Canadian Forces (CF) personnel required to conduct the SAR role in FY 2003-04 and future years.

** Parks Canada: Estimated salary information reflects the multifunctional nature of the Park Wardens involved in SAR.

*** The RCMP conducts ground and inland water SAR within areas of their jurisdiction, based on police service agreements with provinces, territories, and municipalities. Statistical information on the provision of ground SAR is maintained by the respective jurisdiction.

NATIONAL SEARCH AND RESCUE SECRETARIAT, PROGRAM ESTIMATES (\$ THOUSANDS)

	Estimated Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
Operating and Maintenance	2,225	2,151	2,164	2,178
Capital	8,373	8,195	8,195	8,195
Grants and Contributions	1,224	215	215	215
Total	11,822	10,561	10,574	10,588

Notes:

- Baseline Capital of \$8,195K includes \$8.1M New SAR Initiatives Fund (NIF) and \$95K NSS Capital.
- Baseline Grants and Contributions of \$215K includes Canada's share of the costs for the COSPAS-SARSAT Secretariat.
- FY 2002-03 Capital reduced and Grants and Contributions increased by \$1,009K to reflect NIF contributions to provinces and territories.

Performance Measurement Areas

There are two areas in which the NSS is working on improved performance measurement. The first is at the SAR program level. A Review of SAR Response Services (1999) found that the SAR Program, while inherently multi-jurisdictional, had not been managed efficiently as a horizontal program, and that the NSS and ICSAR had not been able to play an effective role in this regard. The Strategic Transition Initiative Project (STIP) was initiated in 2000 to address these concerns, and an improved planning, management and performance reporting framework for the Federal SAR



Program has been developed and approved by ICSAR. Associated performance indicators are now currently being developed. At the level of the NSS organization, performance will be measured against achievement of the activities linked in the NSS Plans and Priorities section.

At the level of the NSS organization, performance will be measured against achievement of the activities linked in the NSS Plans and Priorities section.

The Federal SAR Program and the activities of the NSS contribute mainly to the following themes identified in the Treasury Board Secretariat report on *Canada's Performance*:

- Economic opportunity and innovation in Canada (through support of SAR-related research and development);
- The health of Canadians (through maintenance and improvement of the SAR safety net); and
- The strength of Canadian communities (through support of SAR volunteers and information sharing).

Plans and Priorities

NSS planned activities are grouped by key priority areas. Previously, NSS reported its plans under Key Priorities and Strategic Outcomes. The priority areas are:

1. **Program Policy:** Research and analyze SAR program and policy issues, provide policy advice and resolve program and policy issues.
2. **Program Plans**
 - a. Lead development of plans for the phase-out of COSPAS-SARSAT 121.5 MHz/243 MHz by 2009.
 - b. Co-ordinate annual Federal SAR planning process and lead development and implementation of improved program plans and reports.
 - c. Lead discussions on improved major incident planning and response.
3. **Program Activities**
 - a. Manage the New SAR Initiatives Fund (NIF) contribution program effectively, on behalf of LMSAR, and in co-operation with NIF sponsors, proponents and partners.
 - b. Design and implement the New SAR Initiatives Fund Information System.
 - c. Lead delivery of Canada's obligations under the International COSPAS-SARSAT Program Agreement, including heading the Canadian delegation at international meetings and maintaining the Canadian emergency beacon registry.
 - d. Provide effective and efficient leadership and administration of ICSAR and its sub-committees, and effective collaboration and co-ordination among Federal SAR partners.
 - e. Evaluate the feasibility of marketing co-ordinated federal SAR training programs to the international community, on a cost recovery basis.



- f. Develop a co-ordinated strategy to address gaps in SAR program training.
 - g. Lead a working group in research and development of proposals that would improve interoperability.
 - h. Lead a Readiness study to identify Federal service delivery capabilities and standards.
 - i. Develop and conduct evaluations and audits of the Federal SAR program.
 - j. Promote improved SAR prevention planning and evaluation. Chair a Best Practices forum and disseminate information.
 - k. Co-ordinate planning of a multi-jurisdictional exercise program.
 - l. Co-ordinate Federal SAR program communications.
 - m. Improve information exchange between all SAR partners and stakeholders on best practices, research, multi-jurisdictional exercises, prevention, equipment, and training in all SAR modes through SARSCENE workshop and magazine, SAR Games, an improved Government-on-Line compliant NSS website and other communications media.
 - n. Manage Outstanding SAR Achievement Awards.
4. **Advice to the Lead Minister:** Co-ordinate advice to LMSAR on SAR program issues and recommended responses.
5. **Co-ordination with Provinces and Territories:**
- a. Participate in and provide Secretariat services to the Ground Search and Rescue Council.
 - b. Support provinces and territories in the development of common approaches to national ground search and rescue training.
 - c. Encourage provincial and territorial participation in a co-ordinated Canadian SAR planning process and management framework..
6. **Effective, Efficient and Healthy NSS Organization**
- a. Improve human resource management, teamwork and internal communications.
 - b. Provide efficient and effective administrative services to meet NSS management needs.

For more information, visit the NSS website at <http://www.nss.gc.ca>.

The Office of the National Defence and Canadian Forces Ombudsman

The Ombudsman reports directly to the Minister of National Defence and is independent of civilian management and the military chain of command. In addition to an annual report, the Ombudsman issues special and follow-up reports to the Minister, which are made public.

The Ombudsman acts as a neutral third party ensuring that all members of the defence community are treated fairly. Recommendations by the Ombudsman contribute to



substantial and long-lasting improvements to the quality of life of CF members, DND employees and their families.

The Ombudsman is generally a mechanism of last resort and individuals are first directed to existing channels of redress unless compelling circumstances such as individual hardship exist. The Office deals with individual complaints and systemic problems. The Office may also review the process of complaint handling by existing mechanisms to ensure individuals were treated in a fair and equitable manner. Systemic investigations are conducted into current problems that have far-reaching impact on members of the defence community.

Risks and Challenges

The challenge for the Ombudsman will be to maintain the focus on the well-being of members of the defence community and on sustaining the department's commitment to ethical values and practices. Heightened global tensions and increased security awareness will also pose challenges to our plans to improve communications with stakeholders through Web-based technologies.

Resources

OFFICE OF THE NATIONAL DEFENCE AND CANADIAN FORCES OMBUDSMAN: PLANNED SPENDING (\$ THOUSANDS)				
	Estimated Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
FTEs	55	55	55	55
Salaries	3,481.0	3,481.0	3,481.0	3,481.0
Operating	1,931.7	1,961.2	1,990.6	2,020.5
Subtotal	5,412.7	5,442.2	5,471.6	5,501.5
Capital Spending	261.2	265.3	269.3	273.4
Total	5,673.9	5,707.5	5,740.9	5,774.9

Performance Measurement Areas

Performance will be measured using the following indicators:

- The range and extent of our ability to resolve individual cases and the acceptance and implementation of our recommendations.
- Feedback from our constituents and stakeholders in the defence community.
- Technology solutions are expected to improve caseload handling, reporting ability and access to our Office by our constituents.

Plans and Priorities

People are our focus. They are one of the most important resources of DND and the CF. The Ombudsman helps DND and the CF create and maintain a work environment that promotes fair and ethical treatment of CF members, DND employees and their families.



This, in turn, helps DND and the CF meet challenges in the areas of quality of life, ethics, morale, and recruitment and retention. The Ombudsman's Office is a place to turn, contributing to a healthy DND/CF community.

In 2003–2004, the Ombudsman's Office will:

- **Continue to identify systemic trends and problems and to make practical recommendations that contribute to long-term positive change for the entire DND/CF community.**
- **Focus on technology solutions to increase access to the Ombudsman's Office and improve the efficiency of investigations.** The Ombudsman's Office will attempt to provide its constituents with on-line access and services, while maintaining the necessary security and confidentiality safeguards. Also, the Case Tracking Management System will be expanded to integrate investigative processes and standards for all investigators, whether they are based in Ottawa or in the regions. This latter initiative will enhance the capacity to research and report on complaint trends, increasing investigative efficiency.

Further information is available on the Internet at www.ombudsman.forces.gc.ca

Office of the Judge Advocate General

The mandate of the Judge Advocate General (JAG) is set out in the *National Defence Act*, which makes the following specific provisions:

- the JAG shall act as legal adviser to the Governor General, the Minister of National Defence, the Department of National Defence and the Canadian Forces in matters relating to military law;
- the JAG has the superintendence of the administration of military justice in the Canadian Forces;
- the JAG shall conduct, or cause to be conducted, regular reviews of the administration of military justice; and
- the JAG shall report annually to the Minister on the administration of military justice in the Canadian Forces, and the Minister shall table this report with Parliament.

The JAG's mission is to provide effective and efficient legal advice and services in respect of military law and the superintendence of the military justice system. The JAG vision is that justice be done in the defence of Canada. The JAG's Strategic Outcomes are:

- safeguard Canadian interests, values and the rule of law in defence activities;
- public confidence in the Canadian military justice system; and
- public confidence in DND and the CF and the Office of the JAG.

Risks and Challenges

The changing international security environment and new CF initiatives have created new demands and increased established demands for legal services. These demands affect the CF Command and Control Capability, the morale of CF members, and the credibility of



DND and the CF, and there is a risk that these effects will occur with increasing severity over time. The main immediate challenges and associated risks are as follows:

- successfully supporting DND and the CF in preparing for and responding to the Five-Year Review of the operation of the provisions of Bill C-25— it is important to succeed in order to ensure the credibility of, and public confidence in, important reforms made within DND/CF over the past few years;
- responding effectively to operational requirements for legal advice, in both international and domestic operations— the inability to do so would result in the risk of breaches of international and domestic law by DND/CF and reduced public and international respect for Canada and the Defence portfolio;
- administering and supervising the implementation of a reinvigorated grievance process—an increased grievance backlog would result in the grievance process being perceived by CF members as a de-motivator, rather than morale enhancer;
- meeting an increasing client demand for legal services in several areas, especially the area of military justice—the inability to meet the demand would risks loss of confidence in the fairness and expediency of justice in the CF and detriment to the overall level of discipline.

Plan to Monitor and Mitigate Risk

Monitoring of the risks identified above will be managed within the JAG Performance Measurement Decision Support System. Appropriate measures have been assigned to each area of concern, and data will be reviewed and assessed on a monthly basis. Problem areas and performance gaps will receive timely senior management attention to the maximum extent possible.

Resources

OFFICE OF THE JAG: OPERATING BUDGET (\$ THOUSANDS)			
	Planned Spending 2003–04	Planned Spending 2004–05	Planned Spending 2005–06
Vote 1 Operating Budget			
Civilian Personnel (SWE)	4,220.6	4,220.6	4,220.6
Operations & Maintenance (O&M)	3,317.6	3,367.2	3,417.5
Primary Reserve/Rangers Pay	352.3	352.3	352.3
Primary Reserve O&M	105.0	106.6	108.2
Vote 1 Total	7,995.5	8,046.7	8,098.6
Vote 5 Operating Budget			
Miscellaneous Requirements (MR)	337.8	342.8	348
Vote 5 Total	337.8	342.8	348
Total Operating Budgets	8,333.2	8,389.5	8,446.6
OFFICE OF THE JAG: CORPORATE ACCOUNTS (\$ THOUSANDS)			
	Planned Spending 2003–04	Planned Spending 2004–05	Planned Spending 2005–06
Vote 1 Corporate Accounts			



OFFICE OF THE JAG: OPERATING BUDGET (\$ THOUSANDS)			
	Planned Spending 2003–04	Planned Spending 2004–05	Planned Spending 2005–06
C 125	212.3	215.5	218.7

Performance Measurement Areas

The JAG maintains a multidimensional performance measurement system that evaluates the effectiveness of 12 strategic objectives intended to:

- create value for DND, the CF and the people of Canada;
- produce timely, top-quality legal advice and services for clients;
- develop a strong corps of military lawyers with high ethical, moral and professional standards; and
- manage all programs innovatively and within assigned resource levels.

Priorities and Plans

Priorities for JAG services continue to be affected first and foremost by the Minister, by DND/CF responses to world events, and by military justice commitments. In the face of resource scarcity, increasing client demands and the potential for serious performance gaps, the Office of the JAG must focus its service-delivery energies on fulfilling the JAG mandate. Therefore, the JAG has set the following service-delivery priorities for the next three years:

- meet 100% of all established legal taskings each year;
- achieve a 95% compliance rating with all solicitor-client Service Level Agreements that are in place with primary clients by March 2004 and beyond;
- continue to meet the most urgent demands for legal advice and services from secondary clients each year;
- improve the timeliness of the Canadian Military Prosecution Service to 75% by March 2004;
- maintain the present 100% timeliness record of the Directorate of Defence Counsel Services over the next three years.

Defence Research and Development Canada

Defence Research and Development Canada (DRDC) was established as a Special Operating Agency of the Department of National Defence in July 2000. DRDC's mission is to ensure that the Canadian Forces remain technologically prepared and relevant by:

- facilitating and enhancing the ability of decision-makers to make informed decisions on defence policy, force generation, and procurement by providing expert science and technology knowledge;
- contributing to the success of military operations by pursuing R&D activities that provide improved knowledge, protection, support and response to potential threats;
- enhancing the preparedness of the CF by assessing technology trends, threats and opportunities and by exploiting emerging technologies;



- contributing to the creation and maintenance of an internationally competitive Canadian defence science and technology industrial capability by: contracting out to industry; by transferring technology to industry; and by entering into contractual relationships in which cost and risk are shared; and
- contribute to the development and maintenance of defence-related technology capabilities by conducting science and technology projects for clients external to DND.

Risks and Challenges

The ability of the CF to operate in increasingly complex theatres of operations, including those associated with asymmetric threats and weapons of mass destruction, is a key issue. The increasing availability and sophistication of offensive weapons is attributable to advances in arms-related technologies, and increased accessibility by adversaries to advanced hardware. Proliferation of advanced technology will likely become more prevalent. Greater vigilance will be required to deal with threats to information systems.

The safety and security risks facing modern societies have expanded to include bio- and cyber- terrorism, critical infrastructure vulnerability, new health hazards, and climate change. Looking ahead, we are likely to see even more fundamental changes as information technology matures and current developments in genetics, nanotechnology and robotics are incorporated into new applications.

One of the major influences on defence science and technology is the revolution in military affairs. Modern technology is having a profound impact on military thinking and the evolution of operational concepts and doctrine. The revolution in military affairs will accelerate as the technology continues its rapid evolution.

Plans and Priorities

DRDC is responding to these challenges by:

- implementing a Technology Investment Strategy and expanding its technology watch and assessment capabilities;
- developing new partnership models to improve its ability to exploit technology expertise and developments nationally and internationally;
- developing a new strategy for international collaboration in R&D to ensure continuing benefit from our international activities;
- establishing DRDC Research Centres as regional innovation hubs that leverage the R&D expertise of industries and universities;
- partnering strategically with the world's best organizations, and pursuing opportunities both nationally and internationally to exploit new concepts and products that can be inserted into new and existing defence systems;
- positioning itself to work closely with other government departments so as to contribute to national security needs and to connect effectively with the US on defence and security issues.



DRDC delivers a program that comprises more than 150 projects that are highly relevant to defence and draw on the expertise of 1,000 defence science and technology staff employed at six research centres across Canada.

DRDC continues to be a leader in the Federal Innovation Strategy. This positioning gives DRDC the opportunity to develop new models for working with national partners to deliver science and technology in Canada. The Chemical, Biological, Radiological and Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative (CRTI), which DRDC is leading, is an example of the new approach to R&D collaboration. This program targets improvements in Canada's capability to prepare for and respond to terrorist attacks. It is a leading example of how federal science and technology leadership can be exploited to address issues of national priority.

Resources

DEFENCE RESEARCH AND DEVELOPMENT CANADA: PROGRAM ESTIMATES (\$ THOUSANDS)				
	Estimated Spending 2002-03	Planned Spending 2003-04	Planned Spending 2004-05	Planned Spending 2005-06
FTEs	1,200	1,240	1,272	1,305
Salaries (SWE)	70,451	75,578	76,578	76,578
Operations	32,048	23,864	23,864	23,864
R&D	88,414	85,707	85,407	85,407
Capital Spending	5,855	6,900	8,000	8,000
CRTI	29,789	35,000	35,000	35,000
CTTC	2,000	4,000	4,000	2,000
CCMAT	1,867	3,000	3,000	3,000
Total	230,424	234,049	235,849	233,849

Notes:

* Funding for CRTI and The Counter-Terrorism Technology Centre (CTTC) was obtained through the Dec 2001 Budget.

** DRDC is responsible for the Canadian Centre for Mine Action Technologies (CCMAT) located at DRDC Suffield. The Government recently approved the extension of the CCMAT initiative for another four years.

Defence R&D Canada focuses its program on future CF needs and balances the investment between immediate, near and long-term technological requirements. The investment in intellectual capital will continue to grow as we build our S&T capabilities. DRDC continues to pursue partnerships with our closest allies and to work with the Canadian defence and scientific communities to build our national defence S&T capacity.

Anticipating future threats and opportunities in the defence environment will be an ongoing concern of Defence R&D Canada. Along with the CF and other DND stakeholders, we recognize that the need to anticipate disruptive and emerging technologies is more critical than ever. Focused and collaborative efforts in technology watch will be required to anticipate the impact on the military needs of the future.

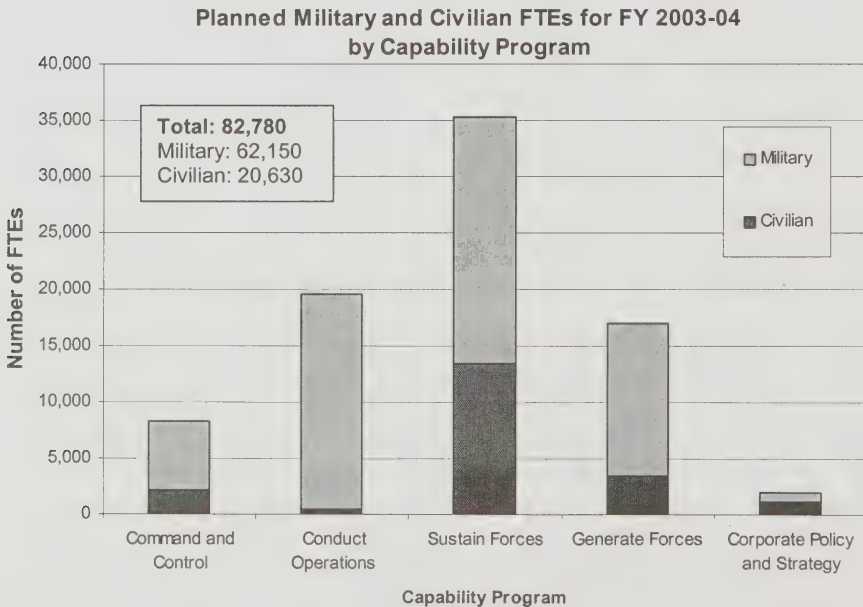
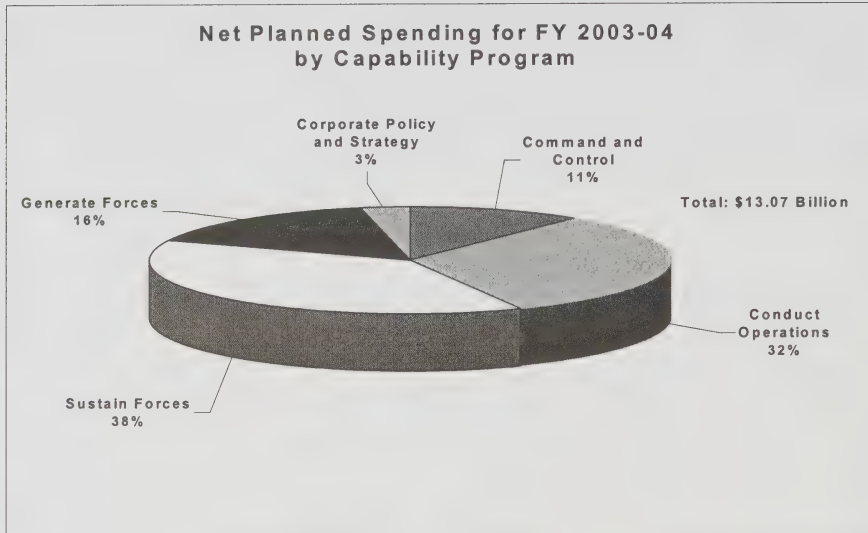


For additional details on the DRDC please refer to: <http://www.drdc.dnd.ca>



Section 6: Financial and Personnel Information

Resource Overview





Overview of Departmental Planned Spending

(\$ THOUSANDS)	FORECAST SPENDING 2002–03	PLANNED SPENDING 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06
Command and Control	1,420,042	1,419,948	1,456,196	1,449,864
Conduct Operations	3,827,357	4,008,921	3,895,177	3,947,477
Sustain Forces	4,653,102	4,770,967	4,867,382	4,952,325
Generate Forces	2,006,425	2,116,370	2,141,908	2,164,782
Corporate Policy and Strategy	410,209	411,163	424,915	425,296
Budgetary Main Estimates (gross)	12,317,135	12,727,369	12,785,578	12,939,744
Less: Respendable revenue	483,135	472,369	450,578	466,744
Total Main Estimates	11,834,000	12,255,000	12,335,000	12,473,000
Adjustments	615,838	810,500	833,215	829,815
Net Planned Spending	12,449,838	13,065,500	13,168,215	13,302,815
Less: Non-Respendable revenue	4,375	9,150	4,250	9,150
Plus: Cost of services without charge	442,136	454,299	454,156	456,757
Net Cost of Program	12,887,599	13,510,649	13,618,121	13,750,422
Full Time Equivalents	82,092	82,780	82,880	83,080

Notes:

The adjustments line includes the \$800-million baseline increase beginning in 2003–04 that was announced in the February 2003 Budget. This new money will enable the Canadian Forces to:

- continue to support ongoing recruiting and training programs;
- re-stock spare parts;
- support and enhance the reserves;
- buy new equipment and modernize capabilities in selected areas;
- address pressing infrastructure maintenance and replacement needs; and
- ease pressure on operations both at home and abroad.

***Spending Authorities*****Table 1: Summary of Capital Spending, by Capability Program
(\$ Thousands)**

	FORECAST SPENDING 2002–03	PLANNED SPENDING 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06
Command and Control	368,137	363,839	402,318	418,969
Conduct Operations	695,627	784,449	867,411	899,001
Sustain Forces	738,006	803,265	739,747	802,422
Generate Forces	92,536	81,075	89,650	92,915
Corporate Policy and Strategy	45,124	19,544	21,611	22,398
Total	1,939,430	2,052,172	2,120,737	2,235,705

**Table 2a: Details on Major Capital Project Spending – Equipment (\$ millions)**

Projects in Table 2a have been identified on the basis as either: (1) where the estimated expenditure exceeds the approval authority granted to DND by the Treasury Board (\$30 million with *substantive cost estimates*), or (2) the project is particularly high risk, regardless of the estimated amount. Although all major capital projects (equipment) fall under the *Generate Forces Capability Program*, to provide a better insight into what they generate, the list of projects has been divided according to the capability program supported. For FY 2003–04, planned spending on major capital projects (equipment) represents 89% of total planned capital spending (Equipment).

PROJECT	IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	CURRENTLY ESTIMATED TOTAL COST	TOTAL SPENT TO 31 MAR 03	PLANNED EXPENDITURES 2003–04	PLANNED EXPENDITURES 2004–05	PLANNED EXPENDITURES 2005–06	FUTURE YEARS' REQUIREMENTS
In Support of Command and Control							
180	CF-18 Multi-purpose Display Group Project	129.8	30.5	30.7	2.6	—	66.0
273	CF-18 Advanced Multi role infrared sensor (B)	199.1	—	24.0	56.5	59.6	59.0
295	Aurora - Communication Management System Replacement	95.2	17.9	23.6	16.7	19.0	18.0
317	Aurora - Electro-Optics System Replacement	46.9	3.2	35.9	6.5	1.3	—
423	Aurora - Electronic Support Measures Replacement	177.2	1.9	67.3	65.6	32.0	10.4
428	Aurora - Imaging Radar Acquisition	255.1	4.6	44.1	75.1	62.2	69.1
547	Area Surveillance/Secondary Surveillance Radar	86.0	—	—	1.3	29.0	55.7
578	Aurora Magnetic Anomaly Detector (B)	29.9	—	8.7	15.1	6.1	—
1574	Tactical Command, Control and Communication System	1,927.7	1,834.8	92.9	—	—	—
1656	Land Forces Command System	178.9	166.0	12.9	—	—	—
2370	CC130 – Avionics Update	92.1	89.1	2.9	—	—	—
2371	Advanced Navigation and Precision Approach Phase II	106.7	33.6	23.8	8.7	4.0	36.7
2469	Canadian Forces Command System	55.8	31.2	16.8	7.8	—	—



Department of National Defence: 2003–2004 Report on Plans and Priorities

PROJECT	IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	CURRENTLY ESTIMATED TOTAL COST	TOTAL SPENT TO 31 MAR 03	PLANNED EXPENDITURES 2003–04	PLANNED EXPENDITURES 2004–05	PLANNED EXPENDITURES 2005–06	FUTURE YEARS' REQUIREMENTS
2526	Region/Sector Air Operations Centre	103.2	71.3	3.5	11.4	5.7	11.3
2526	Region/Sector Air Operations Centre (B)	64.5	—	5.4	21.4	25.5	12.2
2650	Leopard Thermal Sight	139.0	131.1	7.8	—	—	—
2660	8 Air Communication Control & Communication System	46.5	37.0	9.5	—	—	—
2803	Protected Military Satellite Communication	232.6	102.6	55.8	48.5	25.7	—
	Sub-Total Command and Control	3,966.3	2,554.8	465.6	337.2	270.1	338.4
In Support of Conduct Operations							
58	Wheeled Light Armoured Vehicle Life Extension	211.4	47.2	34.6	43.6	54.5	31.5
276	Intelligence Surveillance Target Acquisition(B)	629.0	3.0	20.3	33.6	44.2	527.9
530	CC144 Challenger Aircraft Acquisition	94.1	93.7	.3	.1	—	—
583	CF-18 Engineering Change Proposal 583	1,048.2	458.3	196.8	120.4	74.3	198.3
1495	Canadian Patrol Frigate	8,957.3	8,903.7	20.0	18.0	15.6	—
1686	CF-18 Advanced Air-to-Air Weapon - Short Range (B)	177.0	—	70.8	56.4	7.9	41.9
1700	Tribal Class Update and Modernization Project	1,410.1	1,404.7	4.9	.5	—	—
2242	Maritime Coastal Defence Vessels	683.7	650.0	15.3	7.7	7.0	3.6
2320	Military Automated Air Traffic System	169.2	110.0	38.5	10.9	9.9	—
2349	Light Utility Vehicle Wheeled	225.0	11.9	143.8	62.5	6.8	—
2517	Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopters	1,163.2	1,056.4	43.3	43.2	20.3	—
2549	Submarine Capability Life Extension	807.4	522.4	64.8	57.8	59.1	103.3
2551	Auxiliary Oiler and Replacement Close-In Weapon System	31.8	31.2	.3	.3	—	—
2625	Vehicles - Lynx Replacement Project	878.9	859.7	16.2	3.0	—	—



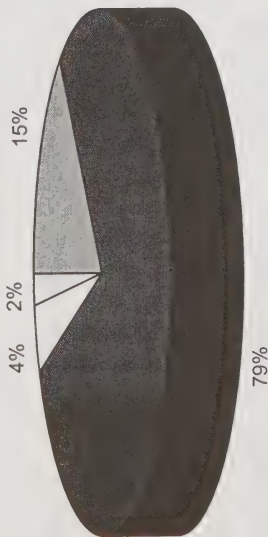
PROJECT	IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	CURRENTLY ESTIMATED TOTAL COST	TOTAL SPENT TO 31 MAR 03	PLANNED EXPENDITURES 2003-04	PLANNED EXPENDITURES 2004-05	PLANNED EXPENDITURES 2005-06	FUTURE YEARS' REQUIREMENTS
2637	Armoured Personnel Carriers	2,226.0	1,787.8	195.1	135.1	108.0	—
2640	Evolved Sea Sparrow Missile	471.2	221.2	40.1	48.4	54.1	107.4
2657	CC-150-Strategic Air-to-Air Refuelling	103.4	28.9	24.7	42.2	1.7	5.9
2678	Canadian Search and Rescue Helicopter (CSH)	769.6	726.5	41.3	1.4	.3	—
2680	Maritime Helicopter Project (Definition)	51.3	34.3	17.0	—	—	—
2684	Improved Landmine Detection Capability	31.6	29.9	.5	1.2	—	—
2731	Armoured Personnel Carriers Life Extension	358.4	206.8	73.8	49.5	28.3	—
2754	CF-18 Advanced Air-to-Air Weapon - Medium Range (B)	145.7	—	12.6	13.7	32.1	87.2
	Sub-Total Conduct Operations	20,643.4	17,187.6	1,075.0	749.5	524.1	1,107.0
	In Support of Sustain Forces						
XXXX	Clothe The Soldier Project	257.7	133.0	58.7	56.2	9.8	—
405	Canadian Aerospace Synthetic Environment (B)	44.4	.9	5.2	3.4	4.8	30.1
439	Allied Vaccine Development Project	18.5	14.6	1.2	1.3	1.4	—
451	Primrose Lake Evaluation Range TSPI System (B)	63.1	—	10.4	26.3	20.7	5.7
480	Integrated Clothing Ensemble (B)	36.8	—	20.0	16.8	—	—
1947	Canadian Forces Supply System Upgrade	298.1	295.1	3.0	—	—	—
2272	Material Acquisition and Support Information System	120.3	89.1	31.2	—	—	—
2400	Defence Integrated Human Resources System	58.8	49.9	8.9	—	—	—
2475	Defence Message Handling System	117.6	87.0	17.7	12.9	—	—
2535	Classified Canadian Electronic Key Management System	38.1	37.1	1.0	—	—	—
2536	Role Three Health Support	40.6	21.7	12.9	4.9	1.2	—



Department of National Defence: 2003–2004 Report on Plans and Priorities

PROJECT	IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	CURRENTLY ESTIMATED TOTAL COST	TOTAL SPENT TO 31 MAR 03	PLANNED EXPENDITURES 2003–04	PLANNED EXPENDITURES 2004–05	PLANNED EXPENDITURES 2005–06	FUTURE YEARS' REQUIREMENTS
2573	Pollution Control Systems for Ships	42.1	34.0	4.1	3.4	.6	—
	Sub-Total Sustain Forces	1,136.1	762.4	174.3	125.2	38.5	35.8
	In Support of Generate Forces						
113	Advanced Distributed Combat Training System	188.4	.6	56.3	47.7	39.7	44.0
410	Aurora - Flight Deck Simulator	38.7	5.1	20.3	13.1	.1	—
536	Aurora - Operator Mission Simulator (B)	44.7	2.8	17.8	13.5	10.6	—
2058	Weapons Effect Simulation	122.8	4.5	10.6	33.4	53.8	20.5
2237	Naval Combat Operator Trainer	39.7	36.9	2.9	—	—	—
2624	Simulation Equipment	56.8	56.2	.6	—	—	—
	Sub-Total Generate Forces	491.1	106.1	108.5	107.7	104.2	64.5
	Total All Capability Programs	26,236.9	20,610.9	1,823.4	1,319.6	936.9	1,545.7

Currently Estimated Total Cost of Major Capital Projects (Equipment) in Support of Capability Programs (as a %)



This broad perspective of capital investment reflects the Defence strategic target of “Proactive Innovation” agreed upon by senior Defence officials in early 2000. In that review, senior planners estimated that, during the 20 years from 2000 to 2020, investment would be approximately 25% for Command and Control (currently 15%), 70% for Conducting Operations (currently 79%), 4% for Sustain Forces (currently 4%), and 1% for Generating Forces (currently 2%).

■ Command and Control ■ Conduct operations □ Sustain Forces □ Generate Forces



Table 2b: Details on Major Capital Project Spending (Construction) (\$ millions)

Projects in Table 2b have been identified on the basis as either: (1) where the estimated expenditure exceeds the approval authority granted to DND by the Treasury Board (\$60 million), or (2) the project is particularly high risk, regardless of the estimated amounts. All of the major capital projects (construction) fall under the *Sustain Forces Capability Program*. However, to provide a better insight into what they 'sustain', they have been listed below as an 'in support' to a given capability program. For FY 2003–04, planned spending on major capital projects (construction) represents 9.1% of total planned capital spending (construction).

IN SUPPORT OF CAPABILITY PROGRAMS	CURRENT ESTIMATED COST	FORECAST SPENDING TO 31 MAR 02	PLANNED SPENDING 2003–04	PLANNED SPENDING 2004–05	PLANNED SPENDING 2005–06	FUTURE YEARS' SPENDING REQUIREMENTS
In Support of Sustain Forces						
Replace "B" Jetty (PPA)	70.37(I)	0.00	0.00	0.00	4.40 (I)	65.97 (I)
Replace "A" Jetty (PPA)	85.00 (I)	0.00	0.00	0.00	0.25 (S)	84.75 (I)
FMF Cape Breton (EPA)	91.88(S)	31.06 (S)	15.05 (S)	17.52 (S)	16.25 (S)	12.00 (S)
*Colwood Refueling Facility (EPA)	58.75 (S)	46.47 (S)	12.28 (S)			
Expand Hangars 2,3, & 4 (Cold Lake) (PPA)	61.00 (I)	0.00	0.00	0.00	0.00	61.00 (I)
RTA Sedimentation Remediation (Gagetown) (PPA)	108.36 (I)	.200 (S)	1.00 (I)	10.00 (I)	10.00 (I)	87.16 (I)
Accommodation 5 Bn (Valcartier) (PPA)	100.00 (I)	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00 (I)
Infrastructure Modernization (DRDC Valcartier) (PPA)	100.00 (I)	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00 (I)
Health Services Facility Recap (PPA) – various sites	123.00 (I)	0	5.00 (I)	13.00 (I)	13.00 (I)	92.00 (I)
Total	798.36	77.73	33.33	40.52	43.9	602.88

Notes:

(I) = Indicative, (S) = Substantive

* Project is near \$60M expenditure authority, and is expected to exceed the current MND authority during this fiscal year.



Table 3: Status Report on Major Crown Projects (Equipment)

Status report on major crown projects (Equipment) found at:

http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/rpp_e.asp

Table 4: Summary of Transfer Payments (\$ Thousands)

	FORECAST SPENDING 2002-03	PLANNED SPENDING 2003-04	PLANNED SPENDING 2004-05	PLANNED SPENDING 2005-06
Grants				
Sustain Forces	100	100	100	100
Generate Forces	1,147	1,147	1,147	1,147
Corporate Policy and Strategy	3,083	3,084	3,084	3,085
Sub-total Grants	4,330	4,331	4,331	4,332
Contributions				
Conduct Operations*	7,521	203,531	215	215
Sustain Forces	20,450	19,450	19,950	20,450
Generate Forces	5,000	5,000	2,000	2,000
Corporate Policy and Strategy	144,989	153,537	173,822	169,708
Sub-total Contributions	177,960	381,518	195,987	192,373
Total Grants and Contributions	182,290	385,849	200,318	196,705

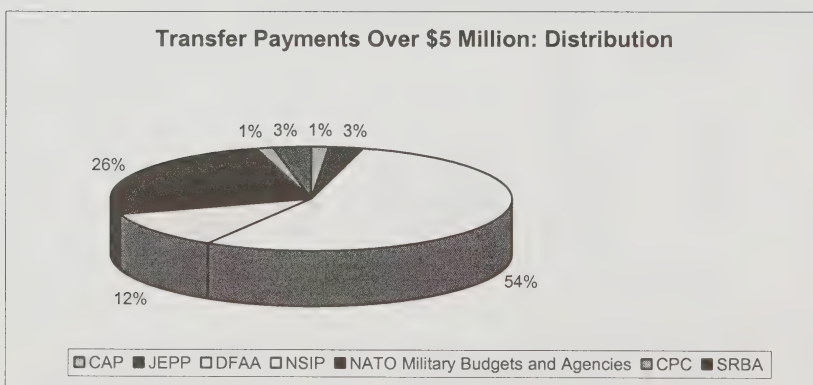
Notes:

* Conduct Operations contributions for fiscal year 2002–03 include a revised estimate of Disaster Finance Assistance Arrangements (DFAA) spending from \$200 million to \$4.145 million. The figure for 2003–04 includes \$200 million for DFAA. Figures for 2004–05 and 2005–06 exclude contributions for DFAA as these payments are forecast only one year in advance.


Table 5: Details on Transfer Payments Programs

In accordance with Transfer Payments policy released June 1, 2000, paragraph 7.4.5 states the departmental Report on Plans and Priorities documents must include additional information on Grants, Contributions and Other Transfer Payments, which receive funding in excess of \$5 million. Transfer payments over \$5 Million represents about 96% of the Transfer Payments at National Defence. The Breakdown and Distribution are illustrated below. Detailed information about transfer payments is available at http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/rpp_e.asp

TRANSFER PAYMENTS OVER \$5 MILLION: BREAKDOWN			
Description of Transfer Payment	In Support of Capability Program	Type of Transfer Payment	2003-04 Amount (\$)
Canadian International (Pearson) Peacekeeping Centre (CPC)	Generate Forces	Contributions	5,000,000
Contribution to Provinces and Municipalities for Capital Assistance Projects (CAP)	Sustain Forces	Contributions	5,450,000
Contribution to Provinces and Municipalities Pursuant to Emergency Preparedness Act (JEPP)	Corporate Policy and Strategy	Contributions	9,890,967
Contribution to Provinces for Assistance Related to Natural Disasters (DFAA)	Conduct Operations	Contributions	200,000,000
NATO Infrastructure (NSIP)	Corporate Policy and Strategy	Contributions	42,170,000
NATO Military Budgets and Agencies	Corporate Policy and Strategy	Contributions	95,205,197
Supplementary Retirement Benefits Act (SRBA) Payments	Sustain Forces	Statutories	11,500,000
Subtotal Transfer Payments Over \$5 Million			369,216,164
Total Transfer Payment			385,849,000



**Table 6: Source of Responsible and Non-Responsible Revenue, by Capability Program (\$ Thousands)**

	FORECAST REVENUE 2002-03	PLANNED REVENUE 2003-04	PLANNED REVENUE 2004-05	PLANNED REVENUE 2005-06
Responsible Revenue				
Command and Control	6,809	6,646	6,418	6,650
Conduct Operations	1,548	1,511	1,460	1,512
Sustain Forces	236,494	230,837	222,997	230,997
Generate Forces	216,830	211,643	204,456	211,791
Corporate Policy and Strategy	22,264	21,732	15,247	15,794
Total Responsible Revenue	483,945	472,369	450,578	466,744
Non-Responsible Revenue				
Corporate Policy and Strategy	4,375	9,150	4,250	9,150
Total Non-Responsible Revenue	4,375	9,150	4,250	9,150
Total Responsible Revenue and Non-Responsible Revenue	488,320	481,519	454,828	475,894

Table 7: Net Cost of Program for the Estimates Year (\$ Thousands)

	DEFENCE SERVICES PROGRAM 2003–04
Net Planned Spending: i.e., Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planned Spending table	13,065,500
Plus: Services received without charge	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada	56,782
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures (excluding revolving funds) paid by Treasury Board Secretariat	381,929
Workers' compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	12,457
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice	3,132
Subtotal	13,519,800
Less: Non-Responsible Revenue	9,150
Net Cost of 2003–04 Program	13,510,650

Table 8: Alternative Service Delivery (ASD)

Details on ASD found at: http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/rpp_e.asp

**Planned Full-Time Equivalents****Table 9: Civilian Personnel Requirements, by Capability Program***

CAPABILITY PROGRAMS	ACTUALS 2000–01	ACTUALS 2001–02	ESTIMATED 2002–03	FORECAST 2003–04	FORECAST 2004–05	FORECAST 2005–06
Command and Control	1,115	1,038	2,208	2,204	2,204	2,204
Conduct Operations	416	419	400	398	398	398
Sustain Forces	13,803	13,667	13,454	13,435	13,435	13,435
Generate Forces	3,126	3,204	3,491	3,487	3,487	3,487
Corporate Policy & Strategy	786	950	1,107	1,106	1,106	1,106
Total	19,246	19,278	20,660	20,630	20,630	20,630

Notes:

Source: ADM (HR-Civ)

* Including CSE workforce of 1,033 for 2002–03, 2003–04, 2004–05 and 2005–06.

Table 10: Military (Regular Force) Personnel Requirements, by Capability Program

CAPABILITY PROGRAMS	ACTUALS 2000–01	ACTUALS 2001–02	ESTIMATED 2002–03	FORECAST 2003–04	FORECAST 2004–05	FORECAST 2005–06
Command and Control	5,969	5,853	6,047	6,072	6,072	6,072
Conduct Operations	20,179	18,468	19,082	19,810	19,910	20,110
Sustain Forces	20,484	21,065	21,766	21,854	21,854	21,854
Generate Forces	11,306	12,951	13,593	13,466	13,466	13,466
Corporate Policy & Strategy	914	914	944	948	948	948
Total	58,852	59,251	61,432	62,150	62,250	62,450

Source: ADM (HR-Mil)

Table 11: Combined Civilian and Military Personnel Requirements, by Capability Program

CAPABILITY PROGRAMS	ACTUALS 2000–01	ACTUALS 2001–02	ESTIMATED 2002–03	FORECAST 2003–04	FORECAST 2004–05	FORECAST 2005–06
Command and Control	7,084	6,891	8,255	8,276	8,276	8,276
Conduct Operations	20,595	18,887	19,482	20,208	20,308	20,508
Sustain Forces	34,287	34,732	35,220	35,289	35,289	35,289
Generate Forces	14,432	16,155	17,084	16,953	16,953	16,953
Corporate Policy & Strategy	1700	1864	2,051	2,054	2,054	2,054
Total	78,098	78,529	82,092	82,780	82,880	83,080

Source: ADMs (HR-Civ and HR-Mil)

**Table 12: Military FTEs (Regular Force), by Rank**

RANK	2000-01 ACTUALS	2001-02 Actuals	2002-03 ESTIMATED	2003-04 FORECAST	2004-05 FORECAST	2005-06 FORECAST
General/Lieutenant-General/ Admiral/Vice-Admiral*	10	11	11	10	10	10
Major-General/Rear-Admiral	20	19	20	20	20	20
Brigadier- General/Commodore	46	45	45	46	46	46
Colonel/Captain(N)	278	299	300	279	279	279
Lieutenant- Colonel/Commander	947	999	1,049	1,020	1,020	1,020
Major/Lieutenant- Commander	3,031	3,099	3,146	3,287	3,287	3,287
Captain/Lieutenant(N)	6,000	5,878	5,857	5,697	5,722	5,747
Lieutenant/Sub-Lieutenant**	1,406	1,478	1,626	1,750	2,000	1,975
Officer Cadet/Naval Cadet	1,666	1,650	1,763	2,050	1,825	1,875
Chief Warrant Officer/ Chief Petty Officer 1 st Class	602	626	644	613	613	613
Master Warrant Officer/ Chief Petty Officer 2 nd Class	1,701	1,737	1,770	1,754	1,754	1,754
Warrant Officer/ Petty Officer 1 st Class	3,579	3,626	3,637	3,676	3,676	3,676
Sergeant/ Petty Officer 2 nd Class	6,683	6,678	6,717	6,737	6,737	6,737
Corporal/Leading Seaman***	27,546	26,713	26,122	26,011	26,411	26,411
Private/Able Seaman	5,336	6,393	8,725	9,200	8,850	9,000
Total	58,852	59,251	61,432	62,150	62,250	62,450

Notes:

Source: ADM (HR-Mil)

* Several General and Flag officers are employed in positions outside the CF, such as UN and NATO command positions, and positions in other federal government departments and agencies.

** Includes Second Lieutenants and Acting Sub-Lieutenants

*** Includes Master Corporals and Master Seamen



Annex A: CF International Deployments Planned for FY 2003-04

The CF continued to make a difference worldwide by undertaking, maintaining, or concluding missions across several continents.

CF Missions to Europe

NATO Stabilization Force — *Operation PALLADIUM*

With a mandate to deter hostilities, establish a secure environment, and monitor the peace in Bosnia-Herzegovina, the Canadian contingent of 1269 CF personnel consists of National Command and National Support elements, a battle group, and a helicopter detachment. Canada also provides staff officers to headquarters located throughout Bosnia-Herzegovina.

NATO Air Campaign — *Operation IMAGE*

After September 2001, when Canada reduced its contribution to three staff officers, this mission saw a phased reduction in deployed personnel, and the last Canadian had returned home by June 30, 2002. Canada is still committed to this mission, with personnel on 20 days' notice to deploy.

United Nations Mission in Bosnia-Herzegovina

The mandate of this mission is to maintain a diplomatic presence, co-ordinate the humanitarian activities of the United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR), and create and monitor an international police force dedicated to the implementation of aspects of the Dayton Peace Accords. The CF contributes one senior staff officer to the UN Co-ordinator for Bosnia-Herzegovina.

European Union Mission in the Former Yugoslavian Republic of Macedonia—*Operation FUSION*

Operation FUSION is Canada's participation in the new European Union mission mandated to restore stability in the Former Yugoslav Republic of Macedonia. The CF will contribute one Lieutenant-Colonel to serve as Executive Officer to the Force Commander.

CF Missions to the Middle East

United Nations Disengagement Observer Force (UNDOF) — *Operation DANACA*

The mandate of UNDOF is to supervise the cease-fire between Israel and Syria, to supervise the redeployment of Israeli and Syrian forces, and to establish an area of separation according to the disengagement agreement. Canada contributes 193 CF personnel to provide supply, transport, maintenance, and communications services.



United National Peacekeeping Force in Cyprus (UNFICYP) — Operation SNOWGOOSE

The mandate of UNFICYP is to maintain the cease-fire between the Greek and Turkish portions of the island of Cyprus, and to help restore normal conditions. The CF contributes one staff officer to UNFICYP Headquarters.

Multinational Force and Observers — Operation CALUMET

The mandate of this non-UN mission is to supervise compliance with the peace treaty between Israel and Egypt in accordance with the Camp David Accords. The CF contributes the Force Commander, the Force Sergeant Major and 28 personnel to the headquarters staff.

United National Truce Supervision Organization (UNTSO) — Operation JADE

The mandate of UNTSO is to provide Military Observers to supervise the cease-fire ordered by the UN Security Council and to help the parties comply with the terms of the General Armistice Agreement concluded separately between Israel, Egypt, Lebanon, Jordan, and Syria. The CF provides eight officers, who are assigned to the Golan Heights, South Lebanon and the Sinai. The fall of 2002 marked the deployment of a LCol as the Military Advisor to the United Nations Special Co-ordinator to the Occupied Territories (UNSCO).

CF Missions to the Arabian Gulf and Asia

The Multi-National Coalition Against Terrorism — Operation APOLLO

Operation APOLLO is Canada's military contribution to the international campaign against terrorism. The Canadian Forces (CF) contribution to the campaign includes such units and formations as:

- The Canadian Naval Task Group, on station in the Arabian Sea, may comprise patrol frigates, a replenishment ship and a destroyer.
- A Long-Range Patrol Detachment, comprising two CP-140 Aurora maritime patrol and surveillance aircraft, operates in the Arabian Gulf region.
- A Tactical Airlift Detachment, comprising three CC-130 Hercules transport aircraft, employed primarily in the delivery of humanitarian relief and supplies to the people of Afghanistan, as well as to support coalition forces.

The CF units and formations committed to *Operation APOLLO* are organized under the Commander, Joint Task Force South West Asia (JTFSWA), a general officer (Brigadier-General or Commodore). The JTFSWA has a headquarters unit, the Canadian National Command Element (NCE), located at MacDill Air Force Base near Tampa Florida. The NCE links the Chief of the Defence Staff in Ottawa with the U.S. senior leadership, and with the various CF units assigned to *Operation APOLLO*.



International Security Assistance Force - Operation ATHENA —

Details of this operation, to commence in August 2003, are still to be determined.

United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA) — Operation ACCIUS

United Nations Security Council Resolution 1401 was authorized on 28 Mar 02 and approved the establishment of UNAMA. UNAMA is a civilian-led mission responsible for the planning and conduct of all UN activities in Afghanistan, particularly political affairs and relief, recovery and reconstruction activities in co-ordination with the Afghan Transitional Authority. As of 24 Nov 02, Canada's contribution to UNAMA is a LCol who is deployed to Kabul, Afghanistan. He is employed as one of three military advisors to Mr. Brahimi, the Special Representative to the Secretary General. His duties will include liaison with International Security Assistance Force and coalition personnel based in Afghanistan.

CF Missions to Africa

United Nations Mission in Sierra Leone (UNAMSIL) — Operation REPTILE

The mandate of UNAMSIL is to co-operate with the Government of Sierra Leone and the other parties to the peace agreement that ended hostilities in that country, to help the parties implement that agreement, and to help the Government of Sierra Leone implement the terms of the agreement that cover the disarmament, demobilization and reintegration of combatant forces. The CF provides UNAMSIL with six officers who serve as UN Military Observers.

International Military Advisory and Training Team (IMATT) Sierra Leone — Operation SCULPTURE

The mandate of the IMATT Sierra Leone, a mission led by the United Kingdom, is to provide advice and training to help the government of the Republic of Sierra Leone build new, effective armed forces. The CF contributes 7 personnel to IMATT Sierra Leone.

United Nations Observer Mission in the Democratic Republic of the Congo (MONUC) — Operation CROCODILE

MONUC has a mandate to monitor the implementation of a ceasefire agreement between warring factions. Eight CF personnel fill different staff positions including the positions of Deputy Chief of Staff Operations and Staff Officer Operations and Plans at the Advanced UN Military Headquarters in Kinshasa.



United Nations Mission in Ethiopia and Eritrea (UNMEE) — *Operation ADDITION*

The mandate of UNMEE is to supervise the cease-fire between Ethiopia and Eritrea, to monitor the redeployment of Ethiopian and Eritrean forces, and to deploy UN Military Observers in the Temporary Security Zone. The CF provides five UN Military Observers and a senior staff officer at UNMEE Headquarters in Asmara, Eritrea, co-ordinating the work of the mission's Military Observers. Mission is scheduled to close out in June 2003.

United Nations Mission in West Africa (Senegal, Nigeria and Cameroon)—*Operation SOLITUDE*

Under *Operation SOLITUDE*, Canada is providing a Lieutenant-Colonel to serve for one year as Senior Military Liaison Officer to the Special Representative of the Secretary-General of the United Nations (SRSG) for West Africa. The SRSG for West Africa is responsible for the implementation of the International Court of Justice October 2002 ruling on the Bakassi border dispute between Nigeria and Cameroon.



Annex B: Cost Estimates of CF Operations

(correct to 15 March 2003)

Operations	FY 2002-2003 (\$MILLIONS)				FY 2003-2004 (\$MILLIONS)			
	Full DND Cost*	Incremental DND Cost**	Est UN Revenue to CRF	Est UN/MFO Revenue to DND	Full DND Cost*	Incremental DND Cost*	Est UN Revenue to CRF	Est UN/MFO Revenue to DND
Europe								
SFOR - OP PALLADIUM (Bosnia) (NATO) ¹	472.9	180.7			472.9	180.7		
OP QUADRANT (Albania, UNMIK, UNMACC)	0.8	0.4			closed	closed		
OP IMAGE	0.2	0.1			closed	closed		
OP ARTISAN (UN ALBANIA)	.1	.1			closed	closed		
EU MISSION FYROM – OP FUSION	0.0	0.0			0.2	0.1		
Sub-Total	474	181.3			473.1	180.8		
Asia								
Op APOLLO	709.1	233.5			734.0	238.0		
Op ATHENA – ISAF (Kabul, Afghanistan)(2)	0	0			TBD	TBD		
UNAMA – OP ACCIUS (Kabul, Afghanistan)	.2	.1			.2	.1		
Sub-Total	709.3	233.6			734.2	238.1		
Middle East								
UNDOF - OP DANACA (Golan Heights)	29.6	8.0			29.8	8.2		
MFO (Multinational Force & Observers) - OP CALUMET (Sinai) non-UN	3.0	0.5			3.0	0.5		
UNTSO – OP JADE (Middle East)	1.5	0.7			1.5	0.7		
UNFICYP – OP SNOWGOOSE (Cyprus)	0.3	0.1			0.3	0.1		
Sub-Total	34.4	9.3			34.6	9.5		
Africa								
UNAMSIL – OP REPTILE (Sierra Leone)	0.6	0.2			0.6	0.2		
IMATT - OP SCULPTURE (Sierra Leone)	4.0	0.4			4.0	0.4		
MONUC - OP CROCODILE (DRC)	1.3	0.3			1.3	0.3		
UNMEE - OP ADDITION (Ethiopia/Eritrea)	1.0	0.5			1.0	0.5		
UNSRSG WEST AFRICA – OP SOLITUDE	0.0	0.0			0.3	0.1		
Sub-Total	6.9	1.4			7.2	1.5		
Revenue and Recoveries from the UN								
			4.5	6			9.2	10.9
Total: Operations	1,224.6	425.6			1249.1	429.9		

Notes: Source: ADM (Fin CS)

* “Full DND Cost” is the cost to DND for the operation. Included in this cost are: civilian and military wages; overtime and allowances; petroleum, oil and lubricants; spares; contracted repair and overhaul; and depreciation and attrition costs of all equipment involved.

** “Incremental DND Cost” is the cost to DND over and above what would have been spent on personnel and equipment if they had not been deployed on the task. It is derived from the Full DND Cost by subtracting wages, equipment depreciation and attrition and other costs that would otherwise have been spent on exercises or absorbed as part of normal activities.

¹ Because the concept of operations for *Op PALLADIUM* has changed, the cost estimates for this mission will be the subject of a detailed cost review.

² Canada has committed to contribute to *Operation ATHENA*, the International Security Assistance Fund (ISAF) in Afghanistan that is currently in the planning stages. Costs for this operation, to commence in



August 2003, are still to be determined.



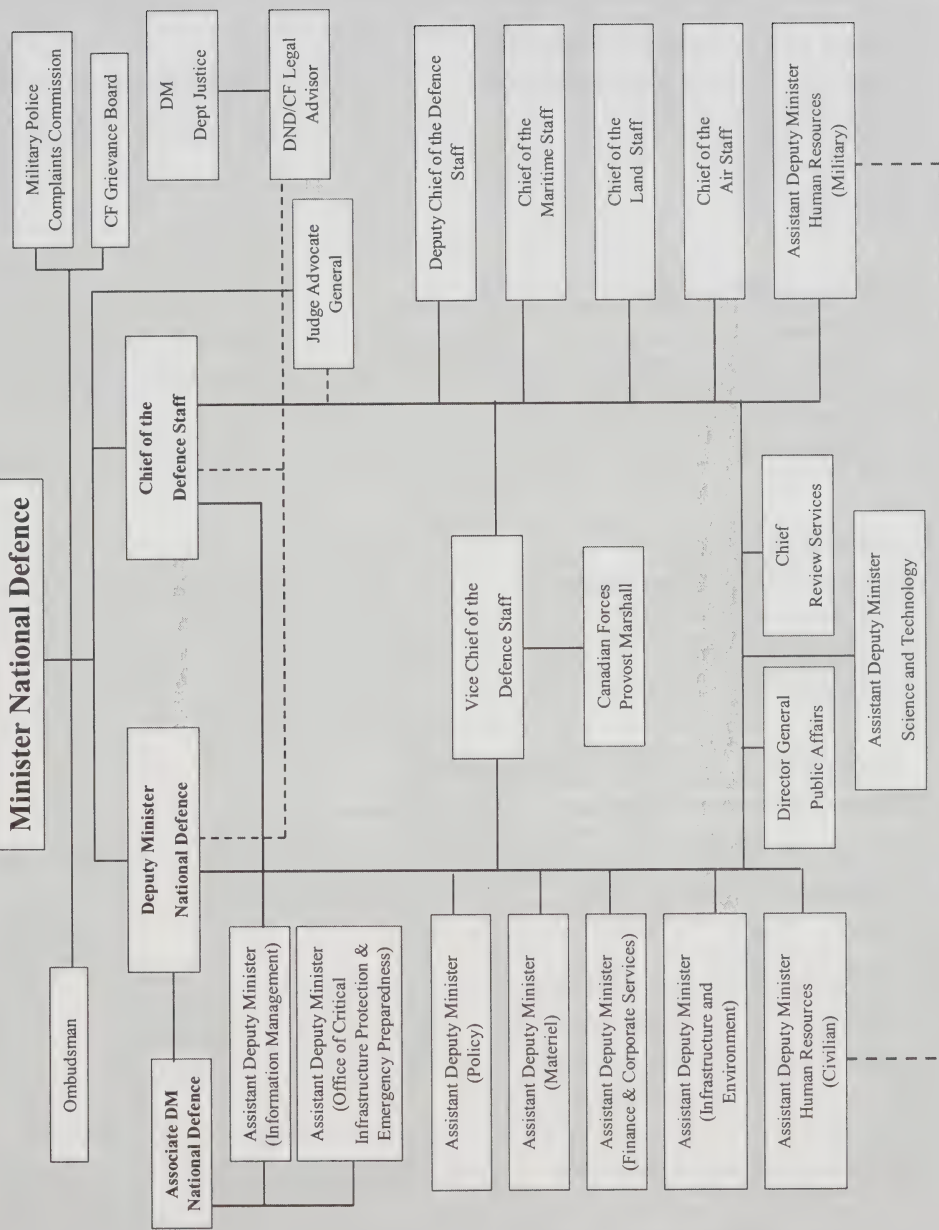
Annex C: Other Information

Legislation and Regulations Administered

The Minister of National Defence is assigned relevant responsibilities in the administration of the following legislation and regulations:

- *Aeronautics Act*
- *Auditor General Act*
- *Canada Elections Act* S.C. 2000 C. 9 (Under the general direction of the Chief Electoral Officer, DND administers the Special Voting Rules (Part II of the Act) as they relate to Canadian Forces electors.)
- *Canadian Environmental Assessment Act*
- *Canadian Environmental Protection Act 1999*
- *Canada Evidence Act*
- *Canadian Forces Superannuation Act*
- *Defence Services Pension Continuation Act*
- *Department of Public Works and Government Services Act*
- *Emergencies Act*
- *Emergency Preparedness Act*
- *Employment Equity Act*
- *Fisheries Act*
- *Garnishment, Attachment and Pension Diversion Act*
- *National Defence Act*
- *Official Languages Act*
- *Pension Benefits Division Act*
- *Visiting Forces Act*
- Governor-In-Council Order excluding DND and the CF from the *Nuclear Safety and Control Act* and regulations made pursuant to that Act.

Minister National Defence





Contacts for more information about this RPP

Plans and Priorities Information

Lieutenant-General George Macdonald

Vice Chief of the Defence Staff

National Defence Headquarters

101 Colonel By Drive

Ottawa, Ontario

K1A 0K2

Telephone: (613) 992-6055

Facsimile: (613) 992-3945

Financial Information

R.M. Emond

Assistant Deputy Minister Finance and Corporate Services

National Defence Headquarters

101 Colonel By Drive

Ottawa, Ontario

K1A 0K2

Telephone: (613) 992-0359

Facsimile: (613) 995-5819

General Inquiries

Director General Public Affairs

National Defence Headquarters

101 Colonel By Drive

Ottawa, Ontario

K1A 0K2

Telephone: (613) 995-2534

Facsimile: (613) 995-2543

Internet sites on the World Wide Web

Department of National Defence

www.forces.gc.ca

Defence Plan On-Line

www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main_e.asp

Office of Critical Infrastructure

www.ocipep-bpiepc.gc.ca/

Protection and Emergency

Preparedness

Communications Security Establishment

www.cse.dnd.ca/

National Search and Rescue Secretariat

www.nss.gc.ca/

Office of the Ombudsman for National

www.ombudsman.forces.gc.ca/

Defence and the Canadian Forces

Office of the Judge Advocate General

www.forces.gc.ca/jag/welcome_e.html

Defence Research & Development

<http://www.drdc.dnd.ca>

Canada



Sources de renseignements

Renseignements sur les plans et les priorités

Lieutenant-général George Macdonald
Vice-chef d'état-major de la Défense
Quartier général de la Défense nationale
101, promenade du Colonel-By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Renseignements d'ordre financier

R.M. Emond
Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Ministère)
Téléphone : (613) 992-0359
Télécopieur : (613) 995-5819

Quartier général de la Défense nationale

101, promenade du Colonel-By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Renseignements généraux

Directeur général – Affaires publiques
Quartier général de la Défense nationale
101, promenade du Colonel-By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Sites Internet

Ministère de la Défense nationale
Plan de la Défense en direct

Bureau de la protection des
infrastructures essentielles et de la
protection civile

Centre de la sécurité des
télécommunications

Secrétariat national de recherche et de
sauvetage

Bureau de l'Ombudsman de la Défense
nationale et des Forces canadiennes

Cabinet du Juge-avocat général
Recherche et développement pour la

défense Canada

www.forces.gc.ca
<http://www.vcds.forces.gc.ca/DPOnline/main.asp>
www.ocipep-bpiepc.gc.ca/
www.cse.dnd.ca/
www.nss.gc.ca/
www.ombudsman.forces.gc.ca/
<http://www.forces.gc.ca/jag/>
<http://www.dnd.ca>



Ministre de la Défense nationale

- Ombudsman
- Sous-ministre de la Défense nationale
 - Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
 - Sous-ministre adjoint (Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile)
 - Sous-ministre adjoint (Politiques)
 - Sous-ministre adjoint (Matériels)
 - Sous-ministre adjoint (Finances et Services du Min.)
 - Sous-ministre adjoint (Infrastructure et Environnement)
 - Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civilis)
- Chef d'état-major de la Défense
 - Vice-chef d'état-major de la Défense
 - Grand prévôt des Forces canadiennes
 - Sous-chef d'état-major de la Défense
 - Chef d'état-major des Forces maritimes
 - Chef d'état-major de l'Armée de terre
 - Chef d'état-major de la Force aérienne
 - Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)
- Commission d'examen des plaintes concernant la P.M.
- Comité des griefs des FC
- SM
 - Min. de la Justice
 - Conseiller juridique du MDN et des FC
 - Juge-avocat général
- Directeur général – Affaires publiques
- Chef – Service d'examen
- Sous-ministre adjoint (Science et technologie)



Annexe C : Autres renseignements

Lois et règlements administrés par le ministère de la Défense nationale

Le ministre de la Défense nationale assume des responsabilités pertinentes dans l'administration des lois et règlements suivants :

- *Loi sur l'aéronautique*
- *Loi sur le vérificateur général*
- *Loi électorale du Canada*, L.C. 2000, chapitre 9 (sous la gouverne du Directeur général des élections, le ministère de la Défense nationale administre les Règles électorales spéciales (partie II de la Loi) qui concernent les électeurs membres des Forces canadiennes)
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*
- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement 1999*
- *Loi sur la preuve au Canada*
- *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes*
- *Loi sur la continuation de la pension des services de défense*
- *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*
- *Loi sur les mesures d'urgence*
- *Loi sur la protection civile*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi sur les pêches*
- *Loi sur la saisie-arret et la distraction de pensions*
- *Loi sur la défense nationale*
- *Loi sur les langues officielles*
- *Loi sur le partage des prestations de retraite*
- *Loi sur les forces étrangères présentes au Canada*
- Décret du gouverneur en conseil soustrayant le MDN et les FC à la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et aux règlements pris en application de cette loi



Annexe B : Estimation des coûts des opérations des FC

(données exactes au 15 mars 2003)

Opérations		Europe		AF 2002-2003 (MILLIONS DE \$)		AF 2003-2004 (MILLIONS DE \$)									
		Coût complet	MDN** différentiel	Revenu est	TTrésor	MDN au complet	MDN* différentiel	Coût complet	MDN* différentiel	Revenu est	TTrésor	MDN au complet	MDN* différentiel	Revenu est	TTrésor

Notes : Source : SMA (Fin SM)

* Le coût complet du MDN équivaut à ce que l'opération coûte au MDN. Sont compris la rémunération des civils et des militaires, le temps supplémentaire et les indemnités; le coût complet des produits pétroliers et lubrifiants, des pièces de rechange, des services contractuels de réparation et de révision; et les frais

** Le coût différentiel du MDN équivaut aux frais du MDN au-delà de la somme qui aurait été consacrée au

personnel et à l'équipement s'ils n'avaient pas été affectés à la tâche. On l'obtient en soustrayant du coût complet MDN la rémunération, l'amortissement et l'attribution de l'équipement, ainsi que les autres montants qui auraient autrement été affectés à des exercices ou absorbés dans le cadre des activités normales.

¹ L'estimation des coûts de l'Op *Palladium* fera l'objet d'un examen détaillé à cause de la modification du

concept opérationnel de cette mission.

² Le Canada s'est engagé à participer à l'opération *Athena* de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) en Afghanistan, actuellement en planification. Les frais de cette mission, qui commenceront probablement en août 2003, restent à déterminer.



Mission d'observation des Nations Unies en République démocratique du Congo (MONUC) — Opération *Crocodile*

Le mandat de la MONUC consiste à surveiller la mise en œuvre de l'accord de cessez-le-feu. Huit membres des FC combleront différents postes, dont ceux de sous-chef d'état-major — Opérations et d'officier d'état-major — Plans et opérations au quartier général avancé de l'ONU à Kinshasa.

Mission des Nations Unies en Érythrée et en Érythrée (MINUEE) —

Opération *Addition*

Le mandat de la MINUEE consiste à surveiller le cessez-le-feu entre l'Éthiopie et l'Érythrée, à superviser le redéploiement des forces d'Éthiopie et d'Érythrée, ainsi qu'à déployer des observateurs militaires de l'ONU le long de la zone de sécurité temporaire. Les FC fournissent cinq observateurs militaires de l'ONU et un officier supérieur d'état-major au quartier général de la MINUEE situé à Asmara, en Érythrée, où sont coordonnées les opérations d'observation militaire. Cette mission doit prendre fin en juin 2003.

Mission des Nations Unies pour l'Afrique occidentale (Sénégal, Nigéria et Cameroun) — Opération *Solitude*

Dans le cadre de l'opération *Solitude*, le Canada a détaché un lieutenant-colonel qui servira pendant un an à titre d'officier supérieur de liaison auprès du représentant spécial du Secrétaire général (RSSG) des Nations Unies pour l'Afrique occidentale. Le RSSG pour l'Afrique occidentale est responsable de la mise en œuvre de l'arrêt d'octobre 2002 de la Cour internationale de justice visant à régler le différend territorial entre le Nigéria et le Cameroun concernant la presqu'île de Bakassi.



une unité de quartier général, l'Élément de commandement national (ECN) canadien, située à la base aérienne MacDill près de Tampa, en Floride. L'ECN assure la liaison du Chef d'état-major de la Défense à Ottawa avec les dirigeants supérieurs américains, ainsi que les diverses unités des FC affectées à l'opération *Apollo*.

Force internationale d'assistance à la sécurité — Opération *Athena*

Les détails de cette opération, qui doit être lancée en août 2003, restent à déterminer.

Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA) — Opération *Accius*

L'établissement de la MANUA a été approuvé aux termes de la Résolution 1401 du Conseil de sécurité des Nations Unies, adoptée le 28 mars 2002. La MANUA est une mission dirigée par des civils chargée de la planification et de la réalisation de toutes les activités des Nations Unies en Afghanistan, particulièrement les affaires politiques et les activités de secours, de récupération et de reconstruction, en collaboration avec l'Autorité de transition en Afghanistan. Depuis le 24 novembre 2002, le Canada contribue à la MANUA un lieutenant-colonel qui est déployé à Kaboul, en Afghanistan. C'est l'un des trois conseillers militaires de M. Brahimi, le représentant spécial du Secrétaire général. L'officier désigné des FC est notamment chargé de la liaison avec la Force internationale d'assistance à la sécurité et le personnel de la coalition qui mène des opérations en Afghanistan.

Missions des FC en Afrique

Mission des Nations Unies en Sierra Leone (MINUSIL) — Opération *Reptile*

La MINUSIL a pour mandat de collaborer à la mise en œuvre de l'accord de paix entre le gouvernement de la Sierra Leone et d'autres parties qui a eu pour effet de mettre fin aux hostilités dans ce pays et d'aider le gouvernement de la Sierra Leone à mettre en œuvre le plan de désarmement, de démobilisation et de réintégration des forces combattantes. Les FC fournissent à la MINUSIL six officiers, qui servent d'observateurs militaires de l'ONU.

Équipe militaire internationale consultative en matière d'instruction en Sierra Leone (IMATT) — Opération *Sculpture*

L'IMATT en Sierra Leone, une mission dirigée par le Royaume-Uni, est chargée de fournir des conseils et une formation pour aider le gouvernement en place à reconstituer des forces armées efficaces en République de Sierra Leone. Les FC fournissent sept militaires dans le cadre de cette mission.



193 militaires à cette mission, chargée des services d'approvisionnement, de transport, d'entretien et de communications.

Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP) — Opération Snowgoose

Le mandat de l'UNFICYP consiste à faire respecter le cessez-le-feu entre les secteurs grec et turc de l'île de Chypre et à favoriser le retour aux conditions normales. Un officier d'état-major des FC est affecté au quartier général de cette force de l'ONU.

Force multinationale et Observateurs — Opération Calumet

Le mandat de cette mission, qui ne relève pas de l'ONU, consiste à superviser l'application du traité de paix conclu entre Israël et l'Égypte, conformément aux accords de Camp David. Le Canada fournit le commandant et le sergent-major de la Force, ainsi que 28 des membres du quartier général de cette mission.

Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve (ONUST) — Opération Jade

Le mandat de l'ONUST consiste à mettre en place des observateurs militaires chargés de superviser le cessez-le-feu décrété par le Conseil de sécurité de l'ONU et à aider les parties à respecter la Convention d'armistice générale établie séparément entre Israël, l'Égypte, le Liban, la Jordanie et la Syrie. Les FC fournissent huit officiers qui servent sur le plateau du Golan, dans le sud du Liban et dans la région du Sinaï. À l'automne 2002, un lieutenant-colonel a été déployé à titre de conseiller militaire auprès du coordonnateur spécial des Nations Unies dans les territoires occupés.

Missions des FC dans le golfe Arabo-Persique et en Asie

La coalition multinationale contre le terrorisme — Opération Apollo

L'opération *Apollo* constitue la participation militaire du Canada à la campagne antiterroriste internationale. Les unités et les formations qui suivent sont des éléments de la contribution des FC à cette campagne :

- le groupe opérationnel naval du Canada, en service dans la mer d'Arabie, qui peut réunir des frégates de patrouille, un navire de ravitaillement et un destroyer;
- un détachement de patrouille à long rayon d'action, dont deux aéronefs de patrouille et de surveillance maritime CP-140 Aurora, en activité dans la région du golfe Arabo-Persique;

- un détachement de transport aérien tactique, y compris trois aéronefs de transport CC-130 Hercules, affecté principalement à la livraison d'aide humanitaire et d'articles de secours au peuple afghan et à l'appui des forces de la coalition.

Les unités et formations des FC engagées dans le cadre de l'opération Apollo relèvent du commandant de la Force opérationnelle interarmées en Asie du Sud-Ouest (FOIASO), un officier supérieur détenant le grade de brigadier-général ou de commodore. La FOIASO a



Annexe A : Déploiements internationaux projetés en 2003-2004

Les Forces canadiennes ont continué de faire leur marque sur la scène mondiale grâce au lancement, au maintien, ou à la conclusion de missions sur plusieurs continents.

Missions des FC en Europe

Force de stabilisation de l'OTAN — Opération Palladium

Ayant pour mandat de dissuader les parties en conflit, d'établir un climat de sécurité et de surveiller la paix en Bosnie-Herzégovine, le contingent canadien est formé de 1 269 membres des FC affectés au sein d'éléments de commandement et de soutien nationaux, d'un groupement tactique et d'un détachement d'hélicoptères. Le Canada fournit également des officiers d'état-major aux quartiers généraux situés un peu partout en Bosnie-Herzégovine.

Campagne aérienne de l'OTAN — Opération Image

Depuis que le Canada a réduit sa contribution à cette opération à trois officiers d'état-major en septembre 2001, nos effectifs sont restés successivement au Canada et le dernier officier était de retour au 30 juin 2002. Le Canada maintient son engagement envers cette mission et peut y affecter du personnel à 20 jours d'avis.

Mission des Nations Unies en Bosnie-Herzégovine

Cette mission a pour mandat de maintenir une présence diplomatique, de coordonner les activités humanitaires du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), ainsi que d'établir et de surveiller une force de police internationale chargée de mettre en œuvre certains aspects des Accords de paix de Dayton. Un officier supérieur d'état-major des FC exerce les fonctions de coordonnateur de l'ONU pour la Bosnie-Herzégovine.

Mission de l'Union européenne en ex-République yougoslave de Macédoine — Opération Fusion

L'opération *Fusion* est la participation du Canada à une nouvelle mission chargée par l'Union européenne de rétablir la stabilité en ex-République yougoslave de Macédoine. Les FC y affecteront un lieutenant-colonel qui sera appelé à secondier le commandant de la force.

Missions des FC au Moyen-Orient

Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement (FNUOD) — Opération Danaca

Le mandat de l'ONU consiste à surveiller le cessez-le-feu entre Israël et la Syrie, à superviser le redéploiement des forces israéliennes et syriennes, de même qu'à établir une zone tampon, conformément à l'accord de désengagement. Le Canada fournit



Tableau 12 : ETP militaires (Force régulière) par grade

GRADE	DONNÉES RÉELLES		ESTIMATIONS		PRÉVISIONS		PRÉVISIONS		PRÉVISIONS	
	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006	2004-2005	2005-2006
Général/Lieutenant-général/Amiral/Vice-amiral*	10	11	11	10	10	10	10	10	10	10
Major-général/Contre-amiral	20	19	20	20	20	20	20	20	20	20
Brigadier-général/Commodore	46	45	45	46	46	46	46	46	46	46
Colonel/Capitaine de vaisseau	278	299	300	279	279	279	279	279	279	279
Lieutenant-colonel/Capitaine de frégate	947	999	1 049	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020	1 020
Major/Capitaine de corvette	3 031	3 099	3 146	3 287	3 287	3 287	3 287	3 287	3 287	3 287
Capitaine/Lieutenant de vaisseau	6 000	5 878	5 857	5 697	5 722	5 747	5 722	5 747	5 722	5 747
Lieutenant/Sous-lieutenant**	1 406	1 478	1 626	1 750	2 000	1 975	2 000	1 975	2 000	1 975
Élève-officier/Aspirant de marine	1 666	1 650	1 763	2 050	1 825	1 875	1 825	1 875	1 825	1 875
Adjudant-chef/ Premier maître de 1 ^{re} classe	602	626	644	613	613	613	613	613	613	613
Adjudant-maire/ Premier maître de 2 ^e classe	1 701	1 737	1 770	1 754	1 754	1 754	1 754	1 754	1 754	1 754
Adjudant/ Maître de 1 ^{re} classe	3 579	3 626	3 637	3 676	3 676	3 676	3 676	3 676	3 676	3 676
Sergent/ Maître de 2 ^e classe	6 683	6 678	6 717	6 737	6 737	6 737	6 737	6 737	6 737	6 737
Caporal/Matlot de 1 ^{re} classe***	27 546	26 713	26 122	26 011	26 411	26 411	26 411	26 411	26 411	26 411
Soldat/Matlot de 2 ^e classe	5 336	6 393	8 725	9 200	8 850	9 000	8 850	9 000	8 850	9 000
Total	58 852	59 251	61 432	62 150	62 250	62 450	62 250	62 450	62 250	62 450

Source : SMA(RH-MII)

* Plusieurs officiers généraux sont affectés à des postes à l'extérieur des FC, notamment à des postes de commandement de l'ONU ou de l'OTAN, ou auprès d'autres ministères ou organismes fédéraux.
** Sont compris les enseignants de vaisseau de 1^{re} classe et les sous-lieutenants intérimaires.
*** Comprend les caporaux-chefs et matlots-chefs.



Tableau 10 : Besoins en personnel militaire* (ETP) (Force régulière)
par programme descripteur des ressources

PROGRAMMES DESCRIPTEURS	DONNÉES RÉELLES 2000-2001	DONNÉES RÉELLES 2001-2002	ESTIMATIONS 2002-2003	PRÉVISIONS 2003-2004	PRÉVISIONS 2004-2005	PRÉVISIONS 2005-2006
Commandement et contrôle	5 969	5 853	6 047	6 072	6 072	6 072
Exécution des opérations	20 179	18 468	19 082	19 810	19 910	20 110
Soutien des forces	20 484	21 065	21 766	21 854	21 854	21 854
Mise sur pied des forces	11 306	12 951	13 593	13 466	13 466	13 466
Politiques et stratégies du Ministère	914	914	944	948	948	948
Total	58 852	59 251	61 432	62 150	62 250	62 450

Source : SMA(RH-Mil)

**Tableau 11 : Besoins en personnel (ETP) – Effectifs civils et
militaires réunis, par programme descripteur des
ressources**

PROGRAMMES DESCRIPTEURS	DONNÉES RÉELLES 2000-2001	DONNÉES RÉELLES 2001-2002	ESTIMATIONS 2002-2003	PRÉVISIONS 2003-2004	PRÉVISIONS 2004-2005	PRÉVISIONS 2005-2006
Commandement et contrôle	7 084	6 891	8 255	8 276	8 276	8 276
Exécution des opérations	20 595	18 887	19 482	20 208	20 308	20 508
Soutien des forces	34 287	34 732	35 220	35 289	35 289	35 289
Mise sur pied des forces	14 432	16 155	17 084	16 953	16 953	16 953
Politiques et stratégies du Ministère	1 700	1 864	2 051	2 054	2 054	2 054
Total	78 098	78 529	82 092	82 780	82 880	83 080

Source : SMA(RH-Civ) et SMA(RH-Mil)



Tableau 7 : Coût net du programme pour l'année d'estimation (milliers de dollars)

PROGRAMME DES SERVICES	
DE LA DÉFENSE 2003-2004	
Dépenses nettes projetées : p. ex., Budget des dépenses principal total, plus les ajustements selon le tableau des projections de dépenses	13 065 500
Plus : Services reçus sans frais	
Locaux	56 782
fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	
Contributions équivalant à la part de l'employeur des primes d'assurance du personnel et aux dépenses (à l'exception des fonds renouvelables)	381 929
payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor	
Indemnisation des accidents du travail	
assurée par Développement des Ressources humaines Canada	12 457
Rémunération et frais connexes des services juridiques	
offerts par le ministère de la Justice	3 132
Total partiel	13 519 800
Moins : Recettes non disponibles	9 150
Coût net du programme en 2003-2004	13 510 650

Tableau 8 : Différents modes de prestation de services (DMPs)

On trouvera des précisions sur les DMPs à l'adresse
http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/rpp_f.asp.

Équivalents temps plein (ETP) projetés

Tableau 9 : Besoins en personnel civil (ETP)
par programme descripteur des ressources*

PROGRAMMES DESCRIPTEURS	DONNÉES 2000-01 RÉELLES	DONNÉES 2001-02 RÉELLES	ESTIMATIONS 2002-2003	PRÉVISIONS 2003-2004	PRÉVISIONS 2004-2005	PRÉVISIONS 2005-2006
Commandement et contrôle	1 115	1 038	2 208	2 204	2 204	2 204
Exécution des opérations	416	419	400	398	398	398
Soutien des forces	13 803	13 667	13 454	13 435	13 435	13 435
Mise sur pied des forces	3 126	3 204	3 491	3 487	3 487	3 487
Politiques et stratégies du Ministère	786	950	1 107	1 106	1 106	1 106
Total	19 246	19 278	20 660	20 630	20 630	20 630

Notes

Source : SMA(RH-Civ)

* Y compris les effectifs du CST (1 033) pour 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005 et 2005-2006.

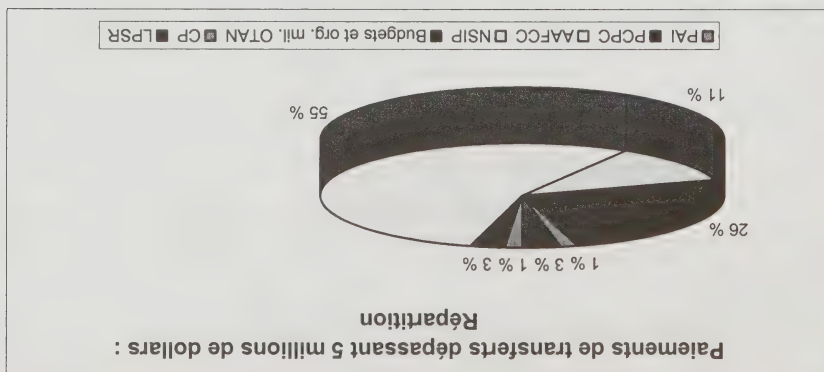


Tableau 6 : Sources de recettes disponibles et non disponibles par programme descripteur des ressources (en milliers de dollars)

Recettes disponibles				
	PRÉVISIONS DE DÉPENSES 2002-2003	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2003-2004	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2004-2005	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2005-2006
Commandement et contrôle	6 809	6 646	6 418	6 650
Exécution des opérations	1 548	1 511	1 460	1 512
Soutien des forces	236 494	230 837	222 997	230 997
Mise sur pied des forces	216 830	211 643	204 456	211 791
Politiques et stratégies du Ministère	22 264	21 732	15 247	15 794
Total - Recettes disponibles	483 945	472 369	450 578	466 744
Recettes non disponibles				
Politiques et stratégies du Ministère	4 375	9 150	4 250	9 150
Total - Recettes non disponibles	4 375	9 150	4 250	9 150
Total - Recettes disponibles et non disponibles	488 320	481 519	454 828	475 894



Tableau 5 : Précisions concernant les programmes de paiements de transfert

Conformément à la politique relative aux paiements de transfert publiée le 1^{er} juin 2000, il est prescrit à l'alinéa 7.4.5 que les documents du Rapport sur les plans et les priorités du Ministère renferment des renseignements supplémentaires concernant les subventions, contributions et autres paiements de transfert auxquels on attribue des crédits dépassant 5 millions de dollars. Les paiements de transfert supérieurs à 5 millions de dollars équivalaient à environ 96 p. 100 des paiements de transfert accordés au ministère de la Défense nationale. La ventilation et la répartition de ces montants est illustrée ci-après. On trouvera des renseignements détaillés au sujet des paiements de transfert à l'adresse suivante : http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/rpp_lasp.

PAIEMENTS DE TRANSFERT DÉPASSANT 5 MILLIONS DE DOLLARS : VENTILATION				
Description du paiement de transfert	En appui au programme descripteur	Type de paiement		Montant en dollars 2003-2004
		Mise sur pied des forces	Contributions	
Centre canadien international (Pearson) pour le maintien de la paix (CP)			Contributions	5 000 000
Contribution versée aux provinces et aux municipalités au titre des projets d'aide à l'investissement (PAI)	Soutien des forces	Contributions	Contributions	5 450 000
Contribution versée aux provinces et aux municipalités en exécution de la Loi sur la protection civile (PCPC)	Politiques et stratégies du Ministère	Contributions	Contributions	9 890 967
Contribution versée aux provinces à titre d'aide financière en cas de catastrophe (AAFC)	Exécution des opérations	Contributions	Contributions	200 000 000
Infrastructure de l'OTAN (NSIP)	Politiques et stratégies du Ministère	Contributions	Contributions	42 170 000
Budgets et organismes militaires de l'OTAN	Politiques et stratégies du Ministère	Contributions	Contributions	95 205 197
Palements aux termes de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires (LPRS)	Soutien des forces	Palements législatifs		11 500 000
Total partiel - Paiements de transfert dépassant 5 millions de dollars				369 216 164
Palements de transfert totaux				385 849 000



Tableau 3 : Rapport d'étape concernant les grands projets de l'État (Équipement)

On trouvera un rapport d'étape sur les grands projets d'équipement de l'État à l'adresse suivante : http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rep-pub/rpp_f.asp.

Tableau 4 : Résumé des paiements de transfert (en milliers de dollars)

Subventions				
	PRÉVISIONS DE DÉPENSES 2002-2003	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2003-2004	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2004-2005	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2005-2006
Soutien des forces	100	100	100	100
Mise sur pied des forces	1 147	1 147	1 147	1 147
Politiques et stratégies du Ministère	3 083	3 084	3 084	3 085
Total partiel - Subventions	4 330	4 331	4 331	4 332
Contributions				
Exécution des opérations*	7 521	203 531	215	215
Soutien des forces	20 450	19 450	19 950	20 450
Mise sur pied des forces	5 000	5 000	2 000	2 000
Politiques et stratégies du Ministère	144 989	153 537	173 822	169 708
Total partiel - Contributions	177 960	381 518	195 987	192 373
Total - Subventions et contributions	182 290	385 849	200 318	196 705

Notes

* Les contributions à l'exécution des opérations en 2002-2003 comprennent une estimation révisée des dépenses au titre des Accords d'aide financière en cas de catastrophe (AAFCC), de 200 millions à 4,145 millions de dollars. Les projections pour 2003-2004 incluent 200 millions de dollars au titre des AAFCC. Les contributions aux AAFCC sont exclues des données pour 2004-2005 et 2005-2006, car ces paiements ne sont prévus qu'un an à l'avance.



Tableau 2b : Précisions concernant les sommes consacrées aux grands projets d'immobilisations (Construction) (en millions de dollars)

Les projets du tableau 2b sont répartis selon les caractéristiques qui suivent : (1) les dépenses estimées dépassent les autorisations approuvées pour le MDN par le Conseil du Trésor (60 millions de dollars), ou (2) le projet comporte des risques particulièrement élevés, sans égard au montant de l'estimation. Tous les grands projets d'immobilisations (construction) relèvent du *Programme descripteur Soutien des forces*. Cependant, afin de donner une meilleure idée de ce qu'ils « soutiennent », on indique ci-après quel programme descripteur est appuyé. Pour 2003-2004, les dépenses projetées au titre des grands projets d'immobilisations (construction) équivalent à 9,1 p. 100 des dépenses d'immobilisations globales projetées (pour la construction).

À L'APPUI DES PROGRAMMES DESCRIPTEURS	COUT ESTIMATIF ACTUEL	PRÉVISIONS DE DÉPENSES AU 31 MARS 2002	DÉPENSES PROJETÉES 2003-2004	DÉPENSES PROJETÉES 2004-2005	DÉPENSES PROJETÉES 2005-2006	BESOINS ULTÉRIEURS
Soutien des forces						
Remplacement de la jetée « B » (APP)	70,37 (1)	0	0	0	4,40 (1)	65,97 (1)
Remplacement de la jetée « A » (APP)	85,00 (1)	0	0	0	0,25 (F)	84,75 (1)
IMF Cape Breton (AEP)	91,88 (F)	31,06 (F)	15,05 (F)	17,52 (F)	16,25 (F)	12,00 (F)
* Installation d'avitaillement Colwood (AEP)	58,75 (F)	46,47 (F)	12,28 (F)			
Agrandissement des hangars 2, 3 et 4 (Cold Lake) (APP)	61,00 (1)	0	0	0	0	61,00 (1)
Correction de la sédimentation du champ de tir et du secteur d'entraînement (Gagetown) (APP)	108,36 (1)	0,200 (F)	1,00 (1)	10,00 (1)	10,00 (1)	87,16 (1)
Logement du 5 ^e Bataillon (Valcartier) (APP)	100,00 (1)	0	0	0	0	100,00 (1)
Modernisation des infrastructures (RD/DC Valcartier) (APP)	100,00 (1)	0	0	0	0	100,00 (1)
Réfection de divers centres de services de santé (APP)	123,00 (1)	0	5,00 (1)	13,00 (1)	13,00 (1)	92,00 (1)
Total	798,36	77,73	33,33	40,52	43,9	602,88

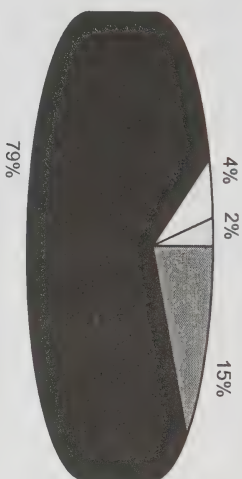
Notes

(1) = Estimation indicative; (F) = Estimation fondée

* Les dépenses autorisées pour le projet s'élèvent à près de 60 M\$. Il y a de fortes chances que ce projet dépasse les autorisations de dépenser du ministre de la DN au cours de l'exercice à venir.



Coût estimatif total des grands projets d'immobilisations (équipement) appuyant les programmes descripteurs des ressources (exprimé en pourcentage)



Cette vaste perspective d'investissement dans les immobilisations témoigne de l'objectif stratégique de la Défense dans le sens d'une « innovation proactive », convenu par les responsables de la planification de la défense au début de l'an 2000. Durant cet examen, les stratégies ont estimé qu'au cours des 20 ans entre 2000 et 2020, les investissements atteindraient environ 25 % en Commandement et contrôle (15 % à l'heure actuelle), 70 % au titre de l'Exécution des opérations (79 % en ce moment), 4 % en Soutien des forces (qui sont à 4 % déjà) et 1 % au chapitre du Développement des forces (à l'heure actuelle 2 %).

■ Commandement et contrôle ■ Exécution des opérations □ Soutien des forces □ Mise sur pied des forces



PROJET	À L'APPUI DES PROGRAMMES DESCRIPTEURS	COÛT TOTAL ESTIMATIF	DÉPENSES TOTALES AU 31 MARS 2003	DÉPENSES PROJETÉES 2003-2004	DÉPENSES PROJETÉES 2004-2005	DÉPENSES PROJETÉES 2005-2006	BESOINS ULTÉRIEURS
1947	Amélioration du Système d'approvisionnement des FC	298,1	295,1	3,0	0	0	0
2272	Système d'information – Soutien et acquisition du matériel	120,3	89,1	31,2	0	0	0
2400	Système intégré de gestion des ressources humaines de la Défense	58,8	49,9	8,9	0	0	0
2475	Système de traitement des messages de la Défense	117,6	87,0	17,7	12,9	0	0
2535	Système classifié canadien de gestion électronique des clés	38,1	37,1	1,0	0	0	0
2536	Soutien des soins de santé de rôle 3	40,6	21,7	12,9	4,9	1,2	0
2573	Dispositifs de lutte contre la pollution à bord des navires	42,1	34,0	4,1	3,4	0,6	0
	Total partiel - Soutien des forces	1 136,1	762,4	174,3	125,2	38,5	35,8
	Mise sur pied des forces						
113	Système réparti perfectionné d'entraînement au combat	188,4	0,6	56,3	47,7	39,7	44,0
410	Aurora - Simulateur de poste de pilotage	38,7	5,1	20,3	13,1	0,1	0
536	Aurora - Simulateur de mission (B)	44,7	2,8	17,8	13,5	10,6	0
2058	Simulation des effets d'armes	122,8	4,5	10,6	33,4	53,8	20,5
2237	Simulateur de combat naval	39,7	36,9	2,9			0
2624	Équipement de simulation	56,8	56,2	0,6	0	0	0
	Total partiel - Mise sur pied des forces	491,1	106,1	108,5	107,7	104,2	64,5
	Total – Tous les programmes descripteurs	26 236,9	20 610,9	1 823,4	1 319,6	936,9	1 545,7



PROJET	À L'APPUI DES PROGRAMMES DESCRIPTEURS	COÛT TOTAL ESTIMATIF	DÉPENSES TOTALES AU 31 MARS 2003	DÉPENSES PROJETÉES 2003-2004	DÉPENSES PROJETÉES 2004-2005	DÉPENSES PROJETÉES 2005-2006	BESOINS ULTÉRIEURS
2517	Helicoptères utilitaires de transport tactique des Forces canadiennes	1 163,2	1 056,4	43,3	43,2	20,3	0
2549	Prolongation de la durée de vie des sous-marins	807,4	522,4	64,8	57,8	59,1	103,3
2551	Système d'armes de combat rapproché - Pétrolier ravitailleur d'escadre	31,8	31,2	0,3	0,3	0	0
2625	Véhicules - Projet de remplacement du Lynx	878,9	859,7	16,2	3,0	0	0
2637	Transports de troupes blindés	2 226,0	1 787,8	195,1	135,1	108,0	0
2640	Missile Sea Sparrow évolué	471,2	221,2	40,1	48,4	54,1	107,4
2657	CC-150 - Ravitaillement stratégique air-air	103,4	28,9	24,7	42,2	1,7	5,9
2678	Helicoptère canadien de recherche et de sauvetage	769,6	726,5	41,3	1,4	0,3	0
2680	Helicoptères maritimes (Définition)	51,3	34,3	17,0	0	0	0
2684	Détection améliorée des mines terrestres	31,6	29,9	0,5	1,2	0	0
2731	Prolongation de la vie des transports de troupes blindés	358,4	206,8	73,8	49,5	28,3	0
2754	Système air-air perfectionné du CF-18 - Moyenne portée (B)	145,7	0	12,6	13,7	32,1	87,2
	Total partiel - Exécution des opérations	20 643,4	17 187,6	1 075,0	749,5	524,1	1 107,0
	Soutien des forces						
XXXX	Projet Habillez le soldat	257,7	133,0	58,7	56,2	9,8	0
405	Environnement aérospatial synthétique canadien (B)	44,4	0,9	5,2	3,4	4,8	30,1
439	Projet de vaccin antivariolique	18,5	14,6	1,2	1,3	1,4	0
451	Système ITEP du polygone d'évaluation de Primrose Lake (B)	63,1	0	10,4	26,3	20,7	5,7
480	Tenue intégrée (B)	36,8	0	20,0	16,8	0	0



PROJET	À L'APPUI DES PROGRAMMES DESCRIPTEURS	COÛT TOTAL ESTIMATIF	DÉPENSES TOTALES AU 31 MARS 2003	DÉPENSES PROJETÉES 2003-2004	DÉPENSES PROJETÉES 2004-2005	DÉPENSES PROJETÉES 2005-2006	BESOINS ULTÉRIEURS
2371	Système perfectionné pour la navigation et l'approche de précision, phase II	106,7	33,6	23,8	8,7	4,0	36,7
2469	Système de commandement des Forces canadiennes	55,8	31,2	16,8	7,8	0	0
2526	Centre d'opérations aériennes de région/secteur	103,2	71,3	3,5	11,4	5,7	11,3
2526	Centre d'opérations aériennes de région/secteur (B)	64,5	0	5,4	21,4	25,5	12,2
2650	Visseur thermique du Leopard	139,0	131,1	7,8	0	0	0
2660	Système du 8 ^e Escadron de transmission et de contrôle (Air)	46,5	37,0	9,5	0	0	0
2803	Communications protégées par satellite militaire	232,6	102,6	55,8	48,5	25,7	0
Total partiel - Commandement et contrôle		3 966,3	2 554,8	465,6	337,2	270,1	338,4
Exécution des opérations							
58	Prolongation de la vie des véhicules blindés légers	211,4	47,2	34,6	43,6	54,5	31,5
276	Renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs (B)	629,0	3,0	20,3	33,6	44,2	527,9
530	Acquisition d'appareils CC144 Challenger	94,1	93,7	0,3	0,1	0	0
583	CF-18 - Proposition de modification technique	1 048,2	458,3	196,8	120,4	74,3	198,3
1495	Frégate canadienne de patrouille	8 957,3	8 903,7	20,0	18,0	15,6	0
1686	CF-18 – Armes air-air perfectionnées (de courte portée) (B)	177,0	0	70,8	56,4	7,9	41,9
1700	Programme de révision et de modernisation des navires de classe Tribal	1 410,1	1 404,7	4,9	0,5		0
2242	Navires de défense côtière	683,7	650,0	15,3	7,7	7,0	3,6
2320	Système militaire automatisé de circulation aérienne	169,2	110,0	38,5	10,9	9,9	0
2349	Véhicule utilitaire léger à roues	225,0	11,9	143,8	62,5	6,8	0



Tableau 2a : Précisions concernant les sommes consacrées aux grands projets d'immobilisations – Équipement (en millions de dollars)

Les projets du tableau 2a sont réparés selon les caractéristiques qui suivent : (1) les dépenses estimées dépassent les autorisations approuvées pour le MDN par le Conseil du Trésor (30 millions de dollars avec une *estimation fondée des coûts*), ou (2) le projet comporte des risques particulièrement élevés, sans égard au montant de l'estimation. Tous les grands projets d'immobilisations (équipement) relèvent du *Programme descripteur Mise sur pied des forces*. Cependant, afin de donner une meilleure idée de ce qu'ils « développent », on indique ci-après quel programme descripteur ils soutiennent. Pour 2003-2004, les dépenses projetées au titre des grands projets d'immobilisations (équipement) équivalent à 89 p. 100 des dépenses d'immobilisations globales projetées (pour l'équipement).

PROJET	À L'APPUI DES PROGRAMMES DESCRIPTEURS	COÛT TOTAL ESTIMATIF	DÉPENSES TOTALES AU 31 MARS 2003	DÉPENSES PROJETÉES 2003-2004	DÉPENSES PROJETÉES 2004-2005	DÉPENSES PROJETÉES 2005-2006	BESOINS ULTÉRIEURS
Commandement et contrôle							
180	Écrans d'affichage multifonctions du CF-18	129,8	30,5	30,7	2,6	0	66,0
273	Capteur d'infrarouge multirôle avancé du CF-18 (B)	199,1	0	24,0	56,5	59,6	59,0
295	Aurora - Remplacement du système de gestion des communications	95,2	17,9	23,6	16,7	19,0	18,0
317	Aurora - Remplacement du système électro-optique	46,9	3,2	35,9	6,5	1,3	0
423	Aurora - Remplacement des mesures de soutien électroniques	177,2	1,9	67,3	65,6	32,0	10,4
428	Aurora - Acquisition de radars imageurs	255,1	4,6	44,1	75,1	62,2	69,1
547	Radar de surveillance de secteur/secondeaire	86,0	0	0	1,3	29,0	55,7
578	Aurora - Détecteur d'anomalie magnétique (B)	29,9	0	8,7	15,1	6,1	0
1574	Système tactique de commandement, de contrôle et de communication	1 927,7	1 834,8	92,9	0	0	0
1656	Système de commandement de l'Armée de terre	178,9	166,0	12,9	0	0	0
2370	CC130 – Amélioration du matériel électronique de bord	92,1	89,1	2,9	0	0	0



Autorisations de dépenser

Tableau 1 : Résumé des dépenses d'immobilisations par programme descripteur des ressources (en milliers de dollars)

PRÉVISIONS DE DÉPENSES 2002-2003	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2003-2004	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2003-2004	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2003-2004	Total
368 137	402 318	363 839	2 052 172	1 939 430
Commandement et contrôle				
695 627	867 411	784 449	2 052 172	1 939 430
Exécution des opérations				
738 006	739 747	803 265	2 052 172	1 939 430
Soutien des forces				
92 536	89 650	81 075	2 052 172	1 939 430
Mise sur pied des forces				
45 124	21 611	19 544	2 052 172	1 939 430
Politiques et stratégies du Ministère				
22 398				2 235 705



Aperçu des dépenses projetées du Ministère

(EN MILLIERS DE DOLLARS)	PRÉVISIONS DE DÉPENSES 2002-2003	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2003-2004	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2004-2005	PROJECTIONS DE DÉPENSES 2005-2006
Commandement et contrôle	1 420 042	1 419 948	1 456 196	1 449 864
Exécution des opérations	3 827 357	4 008 921	3 895 177	3 947 477
Soutien des forces	4 653 102	4 770 967	4 867 382	4 952 325
Mise sur pied des forces	2 006 425	2 116 370	2 141 908	2 164 782
Politiques et stratégies du Ministère	410 209	411 163	424 915	425 296
Budget principal des dépenses (brut)	12 317 135	12 727 369	12 785 578	12 939 744
Moins : Recettes disponibles	483 135	472 369	450 578	466 744
Budget principal total des dépenses	11 834 000	12 255 000	12 335 000	12 473 000
Rajustements	615 838	810 500	833 215	829 815
Dépenses projetées nettes	12 449 838	13 065 500	13 168 215	13 302 815
Moins : Recettes non disponibles	4 375	9 150	4 250	9 150
Plus : Coût des services sans frais	442 136	454 299	454 156	456 757
Coût net du programme	12 887 599	13 510 649	13 618 121	13 750 422
Équivalents temps plein	82 092	82 780	82 880	83 080

Notes

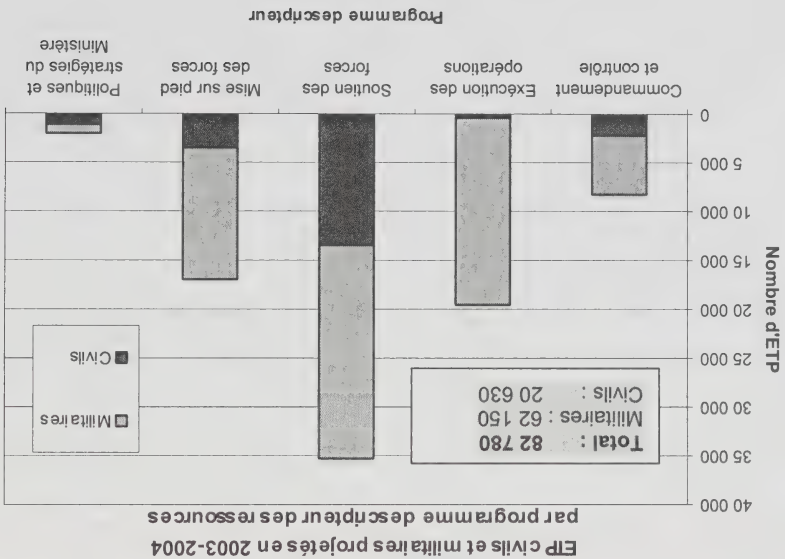
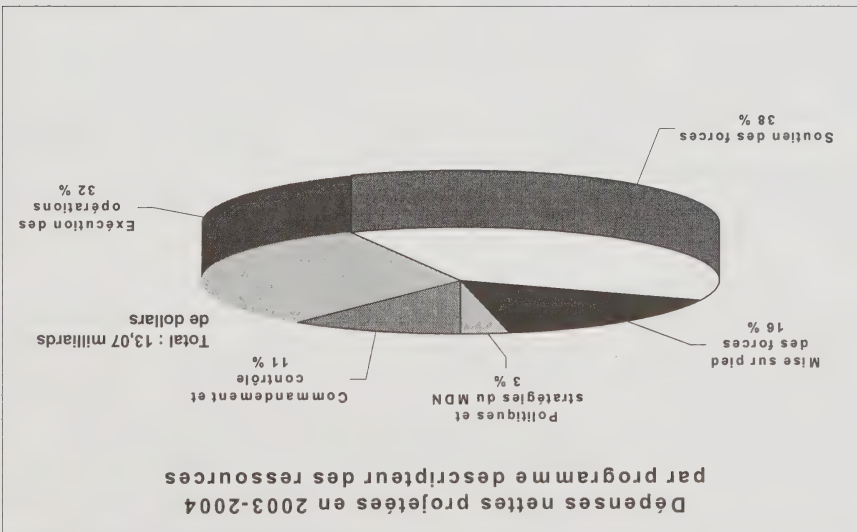
Les rajustements comprennent la hausse de 800 millions de dollars du niveau de référence à compter de 2003-2004, annoncée dans le Budget déposé en février 2003. Cette injection de crédits permettra aux Forces canadiennes de :

- maintenir les programmes de recrutement et d'instruction en place;
- reconstituer les stocks de pièces de rechange;
- soutenir et renforcer la Réserve;
- se procurer de l'équipement neuf et moderniser les capacités dans certains secteurs;
- répondre aux besoins pressants en matière de maintenance et de remplacement des infrastructures;
- réduire les contraintes qui s'exercent sur les opérations au Canada et à l'étranger.



Section 6 : Renseignements sur les finances et les ressources humaines

Aperçu des ressources





Prévoir les menaces de demain et les occasions qui s'offrent dans le contexte de la défense demeurera une préoccupation constante de RDDC. Avec nos partenaires des FC et du MDN, nous sommes conscients qu'il est plus important que jamais d'anticiper les technologies prometteuses de même que celles qui pourraient avoir des effets perturbateurs. Des efforts concertés de veille technologique devront être déployés pour prévoir les besoins militaires de demain.

On pourra trouver de plus amples renseignements sur RDDC à l'adresse <http://www.drdc.forces.gc.ca>.



- de se positionner de façon à pouvoir collaborer étroitement avec d'autres ministères pour contribuer à la sécurité nationale et entretenir des liens productifs avec les États-Unis sur des questions de défense et de sécurité.
- RDDC administre un programme comprenant plus de 150 projets qui revêtent une grande importance pour la défense. Elle peut compter sur la compétence de 1 000 scientifiques et techniciens de la défense qui travaillent dans six centres de recherches au Canada.
- RDDC demeure un chef de file dans la Stratégie d'innovation fédérale, ce qui lui permet de définir de nouveaux modèles de collaboration avec des partenaires nationaux du milieu S et T du Canada. L'Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN) que dirige RDDC offre un exemple d'une nouvelle façon de voir la collaboration en matière de R et D. Ce programme vise à améliorer la capacité du Canada de se préparer à des attaques terroristes et d'y réagir. Il fournit un bon exemple de la façon dont le leadership S et T fédéral peut être mis à profit pour aborder des problèmes prioritaires du pays.

Ressources

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT POUR LA DÉFENSE CANADA : BUDGET DES PROGRAMMES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Estimations 2002-2003	Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006
ETP	1 200	1 240	1 272	1 305
Rémunération (ETS)	70 451	75 578	76 578	76 578
Opérations	32 048	23 864	23 864	23 864
R et D	88 814	85 707	85 407	85 407
Immobilisations	5 855	6 900	8 000	8 000
IRTC	29 789	35 000	35 000	35 000
CLT	2 000	4 000	4 000	2 000
CCTD	1 867	3 000	3 000	3 000
Total	230 424	234 049	235 849	233 849

Notes

* Le financement de l'IRTC et du Centre des technologies de lutte contre le terrorisme (CTLT) a été
puisé dans le budget de décembre 2001.

** RDDC est responsable du Centre canadien des technologies de déminage (CCTD), qui se trouve au
CCTD. RDDC Suffield. Le gouvernement a récemment approuvé une nouvelle prolongation de quatre ans du

RDDC axe son programme sur les besoins futurs des FC et il s'efforce de répartir ses investissements entre les besoins technologiques immédiats, à court terme et à long terme. Les investissements au titre du capital intellectuel vont continuer d'augmenter à mesure que nous développerons nos capacités S et T. RDDC continue d'établir des partenariats avec nos plus proches alliés et de travailler avec le milieu de la défense et le milieu scientifique du Canada pour développer notre capacité S et T de défense.



- contribue à la création et au maintien au Canada d'une capacité industrielle de défense qui soit concurrentielle à l'échelle mondiale en confiant des travaux S et T à des entreprises, en transférant des technologies au secteur privé et en établissant des relations contractuelles dans lesquelles les coûts et les risques sont partagés;
- aide à développer et à conserver des capacités technologiques de défense en réalisant des projets S et T pour des clients de l'extérieur du MDN.

Risques et enjeux

La capacité des FC de mener des opérations dans des théâtres de plus en plus complexes, et notamment dans des théâtres associés à des menaces asymétriques et à des armes de destruction massive, est une question cruciale. Les armes offensives sont de plus en plus sophistiquées et répandues; cela tient aux progrès de la technologie des armes et à ce que des adversaires ont de plus en plus facilement accès à du matériel de pointe. La prolifération des technologies de pointe va vraisemblablement se poursuivre. Il faudra faire preuve de plus de vigilance face aux menaces auxquelles sont exposés les systèmes d'information.

Sur le plan de la sécurité, les sociétés modernes sont maintenant exposées à des risques accrus : bioterrorisme, cyberterrorisme, vulnérabilité des infrastructures essentielles, nouveaux dangers pour la santé et changements climatiques. L'évolution de la technologie de l'information et de la robotique a de nouvelles applications nous réservent sans doute des changements encore plus profonds.

L'un des principaux moteurs S et T du milieu de la défense est la révolution dans les affaires militaires. La technologie moderne a des répercussions profondes sur la pensée militaire et l'évolution de la doctrine et des concepts opérationnels. L'évolution rapide de la réalité technologique va contribuer à accélérer cette révolution.

Plans et priorités

Face à ces défis, RDDC est en train :

- de mettre en œuvre une Stratégie d'investissement en technologie et d'accroître sa veille technologique et ses capacités d'évaluation;
- de former de nouveaux modèles de partenariat pour mieux profiter des compétences et des développements technologiques, à l'échelle nationale et internationale;
- d'annoncer une nouvelle stratégie de collaboration internationale en matière de R et D pour continuer de tirer profit de ses activités internationales;
- de faire des centres de recherches de RDDC des « carrefours d'innovation » régionaux qui exploiteront les compétences en R et D du secteur privé et du milieu universitaire;
- de créer des partenariats stratégiques avec les meilleures organisations du monde et de chercher des occasions, au pays et à l'étranger, d'exploiter de nouveaux concepts et produits susceptibles d'être intégrés aux systèmes de défense actuels et futurs;



Indicateurs de rendement

- Le JAG a un système multidimensionnel de mesure du rendement qui lui permet d'évaluer l'efficacité de douze objectifs stratégiques ayant pour but :
- d'apporter une plus-value au Ministère, aux FC et à la population du Canada;
 - de fournir rapidement aux clients des services et des avis juridiques de tout premier ordre;
 - de créer une solide équipe d'avocats militaires attachés à des principes éthiques et professionnels stricts;
 - de gérer tous les programmes dans un esprit d'innovation et sans dépassement de budget.

Priorités et plans

- Les priorités des services du JAG dépendent toujours essentiellement du ministre de la DN, de la réaction du MDN et des FC à la situation mondiale et des engagements du JAG en matière de justice militaire. Face à un manque de ressources, à l'accroissement de la demande et au risque d'apparition de graves écarts de rendement, le Cabinet du JAG doit concentrer ses efforts sur les services qui lui permettent de s'acquitter de son mandat. C'est pourquoi le JAG s'est fixé pour les trois prochaines années les priorités suivantes :
- remplir chaque année toutes les tâches juridiques prévues (100 p. 100);
 - donner suite à 95 p. 100 des accords sur les niveaux de service procureur-client qui ont été conclus avec les clients principaux d'ici mars 2004 et ultérieurement;
 - continuer de répondre tous les ans aux demandes les plus urgentes d'avis et de services juridiques des clients secondaires;
 - réduire les délais d'exécution du Service canadien des poursuites militaires de façon à le porter à 75 p. 100 d'ici mars 2004;
 - maintenir à 100 p. 100 la fiche de respect des délais du Directeur – Service d'avocats de la Défense pour les trois prochaines années.

Recherche et développement pour la défense Canada

- Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) est devenu un organisme de service spécial du ministère de la Défense nationale en juillet 2000. La mission de RDDC consiste à voir à ce que les Forces canadiennes (FC) soient toujours prêtes et pertinentes sur le plan technologique. À cette fin, RDDC :
- aide les décideurs à prendre des décisions éclairées sur la politique de défense, la mise sur pied de forces et les acquisitions en mettant à leur disposition des renseignements scientifiques et technologiques (S et T) spécialisés;
 - contribue au succès des opérations militaires en faisant des travaux de R et D qui permettent d'améliorer les connaissances, la protection, le soutien et la réaction aux menaces;
 - améliore l'état de préparation des FC en évaluant des tendances technologiques, des menaces et des possibilités et en exploitant des technologies nouvelles.



- international et national, ce qui pourrait atténuer le respect que la population et la collectivité internationale portent au Canada et au portefeuille de la Défense;
- administrer et superviser la mise en œuvre d'un processus de règlement des griefs des griefs une source de démotivation pour les membres des FC plutôt qu'un moyen de raffermir leur moral;
- répondre à une demande accrue de services juridiques dans de nombreux domaines, particulièrement en ce qui concerne la justice militaire; autrement, les militaires pourraient perdre confiance dans l'équité et la diligence de la justice militaire et la discipline en général pourrait en souffrir.

Plan de contrôle et d'atténuation des risques

Pour contrôler les risques énumérés ci-dessus, le JAG s'appuiera sur son Système de mesure du rendement et d'aide à la décision. Des mesures appropriées ont été attribuées à chaque domaine d'intérêt, et les données seront examinées et évaluées tous les mois. Les problèmes et les écarts de rendement recevront dans toute la mesure du possible une attention rapide de la haute direction.

Ressources

CABINET DU JAG : BUDGET DE FONCTIONNEMENT (EN MILLIERS DE DOLLARS)			
Crédit 1 ^{er} – Budget de fonctionnement			
Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006	
4 220,6	4 220,6	4 220,6	Personnel civil (ETS)
3 317,6	3 367,2	3 417,5	Fonctionnement et entretien (F & E)
352,3	352,3	352,3	Première réserve/Rangers (Solde)
105,0	106,6	108,2	Première réserve (F & E)
7 995,5	8 046,7	8 098,6	Crédit 1 ^{er} – Total
337,8	342,8	348	Besoins divers
337,8	342,8	348	Crédit 5 – Total
8 333,2	8 389,5	8 446,6	Total – Budgets de fonctionnement

CABINET DU JAG : COMPTES MINISTÉRIELS (EN MILLIERS DE DOLLARS)			
Crédit 1 ^{er} – Comptes ministériels			
Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006	
212,3	215,5	218,7	C 125



essayer d'offrir ses services en direct en s'assurant que la sécurité et la confidentialité ne sont pas compromises. Le Système de suivi des dossiers sera étendu aux processus et aux normes d'enquête des enquêteurs d'Ottawa et des régions. Cette mesure nous permettra de mieux étudier les tendances des plaintes et d'en faire rapport; elle accroîtra ainsi l'efficacité des enquêtes.

D'autres renseignements peuvent être obtenus à l'adresse www.ombudsman.forces.gc.ca.

Cabinet du Juge-avocat général

Le mandat du Juge-avocat général (JAG) est énoncé dans la *Loi sur la défense nationale*, selon laquelle :

- le JAG agit à titre de conseiller juridique du gouverneur général, du ministre, du ministre et des Forces canadiennes pour les questions de droit militaire;
- le JAG exerce son autorité sur tout ce qui touche à l'administration de la justice militaire au sein des Forces canadiennes;
- le JAG procède ou fait procéder périodiquement à un examen de l'administration de la justice militaire;
- le JAG présente au ministre un rapport annuel sur l'administration de la justice militaire au sein des Forces canadiennes; le ministre est tenu de déposer ce rapport devant le Parlement.

La mission du JAG consiste à fournir des conseils et des services juridiques efficaces et efficaces, conformément aux principes du droit militaire, et à contrôler l'administration de la justice militaire. La vision du JAG s'énonce comme suit : que la justice soit rendue pour la défense du Canada. Les résultats stratégiques du JAG sont les suivants :

- sauvegarder les intérêts et les valeurs du Canada et garantir la primauté du droit dans les activités de défense;
- préserver la confiance du public dans le système de justice militaire du Canada;
- préserver la confiance du public dans le MDN, les Forces canadiennes et le Cabinet du JAG.

Risques et enjeux

L'évolution du contexte international de la sécurité et les initiatives récentes des FC ont entraîné une diversification et un accroissement de la demande de services juridiques. Cette demande a des conséquences sur la capacité de commandement et de contrôle des FC, le moral des membres des FC et la crédibilité du MDN et des FC, et ces conséquences risquent de s'aggraver au fil des ans. Les principaux défis que le JAG doit relever aujourd'hui et les risques qui y sont associés sont les suivants :

- aider le MDN et les FC à se préparer à l'examen quinquennal de l'application des dispositions du projet de loi C-25 et à y donner suite; la réussite de cette démarche assurera la crédibilité des importantes réformes qui ont été apportées au MDN et aux FC ces dernières années et la confiance du public à leur égard;
- répondre efficacement à la demande d'avis juridiques dans les opérations internationales et nationales; à défaut, le MDN et les FC risquent d'enfreindre le droit



Risques et enjeux

Le défi de l'Ombudsman consiste à maintenir le cap sur le bien-être des membres de la collectivité de la Défense et à soutenir la volonté du Ministère de souscrire à des valeurs et des pratiques éthiques. L'accroissement des tensions mondiales et les préoccupations croissantes en matière de sécurité vont aussi compliquer la mise en application des plans qui visent à améliorer les communications avec les intéressés par l'intermédiaire du Web.

Ressources

BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES CANADIENNES :
DÉPENSES PROJETÉES (EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Estimations 2002-2003	Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006
ETP	55	55	55	55
Rémunération	3 481,0	3 481,0	3 481,0	3 481,0
Fonctionnement	1 931,7	1 961,2	1 990,6	2 020,5
Total partiel	5 412,7	5 442,2	5 471,6	5 501,5
Immobilisations	261,2	265,3	269,3	273,4
Total	5 673,9	5 707,5	5 740,9	5 774,9

Indicateurs de rendement

Le rendement sera mesuré en fonction des indicateurs suivants :

- le nombre et la diversité des dossiers réglés ainsi que l'acceptation et la mise en œuvre de nos recommandations;

- les commentaires de nos membres et des intervenants du milieu de la Défense;
- les solutions technologiques qui devraient améliorer le traitement des dossiers, la capacité de rapport et l'accès de nos membres au Bureau.

Plans et priorités

Les gens sont notre priorité. Ils sont l'une des plus importantes ressources du MDN et des FC. L'Ombudsman aide le MDN et les FC à créer et à préserver un cadre de travail dans lequel les militaires, les employés et leurs familles sont traités d'une manière équitable et conforme à l'éthique. Cela aide le MDN et les FC à relever à leur tour des défis dans le domaine de la qualité de vie, de l'éthique, du moral, du recrutement et du maintien à l'effectif des militaires et des employés. Le Bureau est un lieu de recours qui contribue au bien-être de la collectivité du MDN et des FC.

En 2003-2004, le Bureau va :

- Continuer de relever des tendances et des problèmes systémiques et de faire des recommandations concrètes qui détermineront des changements positifs et durables pour les membres de la collectivité du MDN et des FC.
- Accorder la priorité aux solutions technologiques pour améliorer l'accès au Bureau et accroître l'efficacité des enquêtes. Le Bureau de l'Ombudsman va



prévention, de l'équipement et de la formation aux moyens de recherche et de sauvetage, par le biais de l'atelier et du bulletin *SARSCENE*, de jeux de recherche et de sauvetage, d'un meilleur site Web du SNRS conforme aux normes du gouvernement en direct et d'autres moyens d'information.

n. Administrer les Prix pour réalisation exceptionnelle en recherche et sauvetage.

4.

Avis à l'intention du Ministre responsable : Donner des avis au MRRS sur des questions touchant le PNRS et des interventions recommandées.

5.

Coordination avec les provinces et les territoires

- a. Participer aux travaux du Conseil de recherche et sauvetage au sol, notamment y assurer les services du secrétariat.
- b. Aider les provinces et les territoires à élaborer des méthodes communes de formation nationale en recherche et sauvetage au sol.
- c. Encourager la participation des provinces et des territoires à la coordination du cadre de planification et de gestion de la recherche et du sauvetage au Canada.

6.

Efficacité et viabilité de l'organisation de la recherche et du sauvetage

- a. Améliorer la gestion des ressources humaines, le travail en équipe et les communications internes.
- b. Offrir des services d'administration efficaces qui répondent aux besoins de la direction du SNRS.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le site Web du SNRS, à l'adresse <http://www.snrs.gc.ca>.

Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes

L'Ombudsman relève directement du ministre de la Défense nationale; il est indépendant de la direction civile et de la chaîne de commandement militaire. En plus de produire un rapport annuel, l'Ombudsman présente au Ministre des rapports spéciaux et des rapports de suivi qui sont rendus publics.

L'Ombudsman agit comme tierce partie neutre; il voit à ce que les membres de la collectivité de la Défense soient tous traités équitablement. Les recommandations de l'Ombudsman permettent d'améliorer sensiblement et durablement la qualité de vie des membres des FC, des employés du MDN et de leurs familles.

L'Ombudsman offre généralement un dernier recours, et les plaignants sont d'abord invités à faire appel aux voies de règlement en place, sauf quand les circonstances l'exigent – quand une personne est victime de préjugés, par exemple. Le Bureau s'occupe des plaintes individuelles et des problèmes systémiques. Il peut aussi se pencher sur le processus de règlement des plaintes que permettent les mécanismes en place pour s'assurer que tous sont traités d'une manière juste et équitable. Les enquêtes sur les problèmes systémiques portent sur des questions qui ont d'importantes répercussions sur des membres de la collectivité de la Défense.



2. Plans

- a. Diriger l'élaboration de plans de retrait progressif des COSPAS-SARSAT 121,5/243 MHz d'ici 2009.
- b. Coordonner le processus annuel de planification du programme fédéral de recherche et de sauvetage et diriger l'élaboration et l'application de meilleurs plans et de meilleurs rapports.
- c. Diriger des discussions sur l'amélioration de la planification et des interventions en cas d'accident majeur.
- ### Activités
- 3.

- a. Gérer efficacement le programme de contribution du Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage (FNI) pour le compte du MRKS et en collaboration avec les responsables, les promoteurs et les partenaires du FNI.

- b. Concevoir et mettre en place le système d'information du FNI.
- c. Diriger l'application des mesures prises pour permettre au Canada de s'acquitter de ses obligations en vertu de l'entente internationale relative au programme COSPAS-SARSAT, et diriger notamment la délégation canadienne à des réunions internationales et tenir à jour le Registre canadien des radiobalises.
- d. Diriger et administrer efficacement le CIRS et ses sous-comités et s'assurer de la collaboration et de la coordination des efforts des partenaires fédéraux du PNRS.
- e. Évaluer la possibilité d'offrir à la collectivité internationale des programmes de formation à la recherche et au sauvetage coordonnés par l'administration fédérale, moyennant remboursement des frais.
- f. Énoncer une stratégie concertée en vue de combler les lacunes de la formation relative aux programmes de recherche et de sauvetage.
- g. Diriger un groupe de travail sur l'élaboration de propositions susceptibles d'améliorer l'interopérabilité.
- h. Diriger la réalisation d'une étude sur l'état de préparation en vue de recenser les capacités et les normes de prestation de services de l'administration fédérale.
- i. Préparer et faire des évaluations et des vérifications du PNRS.
- j. Encourager l'amélioration de la planification et de l'évaluation des mesures de prévention. Présider un forum sur les meilleures pratiques et diffuser des enseignements.
- k. Coordonner la planification d'un programme intergouvernemental d'exercices.
- l. Coordonner les communications du PNRS.
- m. Améliorer les échanges de renseignements entre les partenaires et les intervenants de la recherche et du sauvetage au sujet des meilleures pratiques, de la recherche, des exercices intergouvernementaux, de la



BUDGET DES PROGRAMMES DU SECRÉTARIAT NATIONAL RECHERCHE ET SAUVETAGE (EN MILLIERS DE DOLLARS)				
	Estimations 2002-2003	Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006
Fonctionnement et entretien	2 225	2 151	2 164	2 178
Immobilisations	8 373	8 195	8 195	8 195
Subventions et contributions	1 224	215	215	215
Total	11 822	10 561	10 574	10 588

Notes

- Le montant de référence de 8 195 k\$ au titre des immobilisations comprend 8,1 M\$ pour le Fonds des nouvelles initiatives de recherche et de sauvetage (FNI) et 95 k\$ pour le SNRS.
- Le montant de référence de 215 k\$ au titre des subventions et contributions comprend la part des coûts du Secrétariat COSPAS-SARSAT assumée par le Canada.
- En 2002-2003, on a réduit les immobilisations de 1 009 k\$ et augmenté les subventions et contributions d'autant pour tenir compte des contributions du FNI aux provinces et territoires.

Indicateurs de rendement

Le SNRS cherche à améliorer son rendement dans deux domaines. Le premier concerne le PNRS. Un examen des services d'intervention (1999) a révélé que le PNRS, en dépit de son caractère intergouvernemental, n'avait pas été géré efficacement en tant que programme horizontal, et que le SNRS et le CIRS n'avaient pas été en mesure de jouer un rôle efficace sous ce rapport. Le Projet d'initiative de transition stratégique (PITS) a donc été lancé en 2000, et un cadre amélioré de planification, de gestion et de rapport sur le rendement associé au PNRS a été défini et approuvé par le CIRS. Des indicateurs de rendement sont en cours d'élaboration.

Le rendement du SNRS sera mesuré en fonction des activités que prévoit la section Plans et priorités du SNRS.

Le PNRS et les activités du SNRS contribuent principalement aux thèmes suivants du rapport du Secrétaire du Conseil du Trésor intitulé *Le rendement au Canada* :

- les avenues de développement économique et l'innovation au Canada (par l'aide à la recherche et au développement dans le domaine de la recherche et du sauvetage);
- la santé des Canadiens et des Canadiennes (par le maintien et l'amélioration du filet de sécurité de la recherche et du sauvetage);
- la vigueur des collectivités canadiennes (par l'aide fournie à des bénévoles et par l'échange de renseignements).

Plans et priorités

Les activités prévues du SNRS sont groupées par grands domaines prioritaires. Le SNRS énonçait antérieurement ses plans sous la rubrique Priorités essentielles et résultats stratégiques. Les domaines prioritaires sont les suivants :

Politique : Analyser le programme et la politique de recherche et de sauvetage, donner des avis en matière de politique et régler des problèmes intéressant le programme et la politique.



par le SNRS dans son appui au développement d'un système intégré de recherche et de sauvetage dans la zone de responsabilité du Canada et à l'échelle mondiale tiennent à la coopération, au soutien et aux efforts d'un large éventail de partenaires. C'est en cela que résident les principaux risques et enjeux du SNRS.

Ressources

BESOINS EN PERSONNEL DE RECHERCHE ET DE SAUVETAGE, PAR ÉQUIVALENTS TEMPS PLEIN (ETP) DES MINISTÈRES PARTICIPANTS

ETP estimatifs 2002-2003	ETP projetés 2003-2004	ETP projetés 2004-2005	ETP projetés 2005-2006
19,5	19,5	19,5	19,5
13	14	14	14
—	—	—	—
706	628	612	608
64	64	64	64
—	—	—	—
7	7	7	7
809,5	732,5	716,5	712,5

Note

* Il n'y a pas de renseignements disponibles sur les ETP relatifs à la participation du MPO et de la GRC aux opérations de recherche et de sauvetage.

COÛTS DU PROGRAMME DE RECHERCHE ET DE SAUVETAGE, PAR MINISTÈRE PARTICIPANT (EN MILLIERS DE DOLLARS)

Estimations 2002-2003	Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006
11 822	10 561	10 574	10 588
920	1 600	1 600	1 600
103 493	93 393	93 393	93 393
227 174	154 376	126 447	123 920
4 929	4 929	4 929	4 929
—	—	—	—
985	985	1 000	1 000
349 323	265 844	237 943	235 430

Notes

* MDN : La réduction des prévisions de dépenses de l'AF 2002-2003 à l'AF 2003-2004 tient à ce que les dépenses faites en 2002-2003 relativement au Programme de l'hélicoptère canadien de recherche et de sauvetage (HCS) ne se reproduiront pas en 2003-2004, et à la réduction prévue du nombre de membres des Forces canadiennes (FC) qui seront affectés aux opérations de recherche et de sauvetage pendant l'AF 2003-2004 et les années subséquentes grâce au programme des HCS.

** Parcs Canada : Les données estimatives sur la rémunération tiennent au caractère multifonctionnel du travail des gardiens de parc associés à des opérations de recherche et de sauvetage.

*** La GRC mène des opérations de recherche et de sauvetage au sol et dans les eaux intérieures, dans ses territoires de compétence, en vertu d'ententes conclues avec les services de police des provinces, des territoires et des municipalités. Les données statistiques sur les opérations de recherche et de sauvetage au sol sont établies par les zones de compétences respectives.



Secrétariat national Recherche et sauvetage et Programme national de recherche et de sauvetage

Le Secrétariat national Recherche et sauvetage (SNRS) a été créé en 1986 en vertu d'une décision du Cabinet; il dirige le Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS) par l'intermédiaire du Comité interministériel de recherche et de sauvetage (CIRS). Le SNRS relève directement du ministre responsable de la recherche et du sauvetage (MRRS), qui est aussi le ministre de la Défense nationale.

Réditution de comptes et mandat

Le Secrétariat national Recherche et sauvetage est responsable devant le MRRS, par l'intermédiaire du CIRS, de la définition, de la coordination, de l'analyse et de l'examen des politiques, des plans et des différentes composantes et activités des programmes fédéraux de recherche et de sauvetage. Le SNRS oriente également l'amélioration de la coordination des programmes des provinces et des territoires et des programmes fédéraux de recherche et de sauvetage, en plus de donner des avis et des renseignements à leur sujet au MRRS.

Intervenants et clients

Le PNRS fournit directement à la population des services d'intervention et de prévention. Les clients des services d'intervention sont les personnes qui pourraient se trouver en détresse dans les limites de la région canadienne de recherche et de sauvetage. Des services de prévention sont également offerts dans le but d'influencer le comportement de la population en matière de sécurité et de réduire le recours aux services d'intervention. L'organisation horizontale des programmes amène le SNRS à travailler en collaboration avec des clients et des intervenants de l'étranger, de l'administration fédérale, des provinces et des territoires en vue de poursuivre le développement et la mise en place d'un système intégré de recherche et de sauvetage. Des représentants des six ministères et organismes fédéraux responsables de l'exécution des programmes opérationnels de recherche et de sauvetage forment le CIRS, qui est présidé par le directeur exécutif du SNRS. Ces six ministères et organismes fédéraux sont :

- Environnement Canada (Service météorologique du Canada) – www.ec.gc.ca
- Pêches et Océans (Garde côtière du Canada) – www.dfo.mpo.gc.ca
- Défense nationale (Forces canadiennes) – www.dnd.ca
- Parcs Canada – www.parcsCanada.gc.ca
- Solliciteur général (Gendarmerie royale du Canada (GRC)) – www.rcmp-grc.gc.ca
- Transports Canada – www.tc.gc.ca

Risques et enjeux

Le SNRS assume la coordination centrale et la direction du PNRS et il en rend compte. Les six ministères et organismes fédéraux et les administrations des provinces et des territoires sont responsables de l'exécution des programmes opérationnels. Un grand nombre d'organisations – forces policières, bénévoles, organismes de sécurité, secteur privé, etc. – s'occupent également de prévention et d'intervention. Les résultats obtenus



Priorités

- Améliorer la satisfaction des clients.
- Améliorer les pratiques de gestion.
- Améliorer les relations avec les partenaires.
- Améliorer les capacités techniques.

Plans

CST

- Offrir des produits et des services dont la qualité, l'intérêt et la prestation satisfont les clients.
- Mettre en place un meilleur système de gestion du rendement axé sur les résultats.
- Moderniser les pratiques relatives aux ressources humaines.
- Appliquer à la fonction de contrôle des pratiques modernes et intégrées.

Programme SIGINT

- Améliorer la qualité des produits et services.
- Améliorer les capacités techniques du CST.

Programme STI

- Accroître les efforts en matière de cybersécurité en vue d'atténuer les risques auxquels sont exposés les systèmes les plus importants pour le gouvernement du Canada.
- Parrainer pour le gouvernement du Canada une proposition de modernisation des moyens cryptologiques.

Ressources

BUDGET DES PROGRAMMES DU CST (EN MILLIERS DE DOLLARS)				
	Prévisions 2002-2003	Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006
Rémunération et personnel	70 992	76 600	76 600	76 600
Fonctionnement et entretien	43 389	50 399	52 977	52 977
Total partiel	114 389	126 999	129 577	129 577
Immobilisations	49 580	48 725	47 937	47 937
Total	163 961	175 724	177 514	177 514



- Fournir des avis, des conseils et des services pour aider à protéger les renseignements électroniques et les infrastructures d'information importants pour le gouvernement du Canada;
- Fournir une assistance technique et opérationnelle aux organismes fédéraux chargés de l'application de la loi et de la sécurité, dans l'exercice des fonctions que la loi leur confère.

Reddition de comptes

Le ministre de la Défense nationale rend compte au Cabinet et au Parlement de toutes les activités du CST. Il dirige le CST dans l'exécution de ses fonctions et il approuve les principales recommandations de dépenses présentées au Conseil du Trésor.

Deux sous-ministres, le Coordonnateur de la sécurité et du renseignement (BCP) et le Sous-ministre de la Défense nationale (MDN), veillent à ce que le Ministre soit pleinement informé des activités du CST. Le Coordonnateur de la sécurité et du renseignement rend compte des politiques et des activités du CST, et le Sous-ministre de la Défense nationale, des questions administratives qui touchent le CST.

Programmes du CST

Le programme du *renseignement sur les transmissions* (SIGINT) du CST fournit des éléments de renseignement uniques et actuels sur l'étranger qui correspondent aux besoins et aux priorités du gouvernement du Canada. Ces renseignements servent à donner des indications et des avertissements, à formuler des politiques, à prendre des décisions et à évaluer quotidiennement des intentions et des capacités étrangères.

Le programme de la *sécurité des technologies de l'information* (STI) du CST fournit une direction, une expertise, des avis, une orientation et des services techniques qui répondent aux besoins de ses clients du gouvernement du Canada en matière de protection de l'information et de systèmes ou d'infrastructures informatiques. Il s'occupe notamment d'offrir des services de conseil spécialisés en matière de sécurité informatique, de reconnaître des vulnérabilités et des menaces cybernétiques et de contribuer à la définition de la politique et des normes du gouvernement en matière de sécurité informatique.

Indicateurs de rendement

- Intérêt pour les clients et satisfaction des clients
- Compétence technique
- Pratiques de gestion
- Vigueur des partenariats et d'autres relations avec l'extérieur

Risques et enjeux

- Répondre aux besoins du nouveau programme de sécurité.
- Relever les défis que présente l'environnement technologique.
- Gérer la croissance de l'organisation.



Réserve supplémentaire

La Réserve supplémentaire (Rés supp) est formée de personnes qui ont déjà servi comme militaires et qui pourraient être appelées dans une situation d'urgence. Les membres de la Rés supp ne sont pas tenus de servir ni de suivre l'instruction quand ils ne sont pas en service actif. Des spécialistes civils peuvent aussi être envoyés pour remplir des besoins précis. Des directives sur la structure des forces ont été émises en vue de réaligner la Rés supp, d'en définir le rôle et l'objet, d'en confirmer la politique, la gestion et les autorités de commandement, et d'expliquer les principes qui devraient en guider la restructuration. Cette restructuration aboutira à une Rés supp modernisée et plus souple qui offrira plus d'utilité aux chefs des armées et des groupes et qui sera mieux adaptée aux conditions opérationnelles actuelles et futures. La mise en œuvre du nouveau cadre devrait se faire à la fin de 2003.

Cadre des instructeurs de cadets

Le Cadre des instructeurs de cadets (CIC) est formé d'officiers qui ont accepté de remplir des fonctions militaires et de suivre l'instruction requise, mais qui ont comme fonction principale d'assurer la supervision, l'administration et l'instruction des cadets et de voir à leur sécurité et à leur bien-être tout en développant leur leadership, leur civisme, leur aptitude physique et leur intérêt pour les FC. Des travaux d'examen et d'élaboration de politiques, de procédures et de pratiques coïncident avec le plan de mise en œuvre de la structure des GPM (PMOSGPM) du CIC qui doit être mené à bien en 2003-2004. L'examen des autres politiques et procédures que prévoit le PMOSGPM se fera quand la SGPM sera terminée.

Rangers canadiens

Les Rangers canadiens servent principalement comme volontaires non rémunérés, mais ils reçoivent une rémunération quand ils sont affectés à des tâches. Les Rangers canadiens assurent une présence militaire dans des régions nordiques et côtières et des régions isolées peu peuplées du Canada dont les autres éléments des FC ne pourraient pas s'occuper facilement ni économiquement. Suite à une étude approfondie du rôle des Rangers, leur nombre sera augmenté partout au pays.

Centre de la sécurité des télécommunications et Programme cryptologique national

Mandat – Résultats stratégiques

- Créé en 1946, le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) fait partie du portefeuille du ministre de la Défense nationale depuis 1975. La *Loi antiterroriste* de 2001 a fourni un fondement législatif au CST en modifiant la *Loi sur la défense nationale*. Selon le nouvel article 273.64 de la *Loi sur la défense nationale*, le CST a le mandat suivant :
- acquérir et utiliser l'information provenant de l'infrastructure mondiale de l'information dans le but de fournir des renseignements étrangers, en conformité avec les priorités du gouvernement du Canada en matière de renseignement;



et des changements asymétriques ciblés. Le projet a fait intervenir un processus dynamique de consultation des unités qui permettra de valider et d'évaluer l'effet éventuel de la proposition sur les rôles, les missions et les tâches qui a été publiée en février 2002. Selon le BP RRFT, ce processus est essentiel à la réalisation de la mission.

4. Système de gestion des ressources humaines (SGRH) de la Réserve – La mise en service du SGRH dans la Réserve a commencé en 2002. La saisie et la conversion des données de la P rés, des Rangers canadiens et du Cadre des instructeurs de cadets se poursuivront. La prochaine version du système prendra la forme d'une application Web et comprendra d'importants modules consacrés aux compétences civiles. Il est prévu que le système permettra un jour aux réservistes d'avoir accès à certains éléments des données qui les concernent et de les tenir à jour.

Ressources

DéPENSES PRÉVUES DE LA PREMIÈRE RÉSERVE (EN MILLIERS DE DOLLARS)		
	Projections 2002-2003	Projections 2003-2004
Dépenses de fonctionnement directes		
• Solde des réservistes	337 075	343 837
• Personnel de soutien de la Force régulière	116 019	118 815
• Dépenses de fonctionnement de la Réserve	55 724	59 534
Total partiel – Dépenses de fonctionnement directes	508 818	522 186
Dépenses de fonctionnement indirectes		
• Munitions	35 337	13 615
• Équipement	61 074	62 269
• Habillement	9 952	10 102
• Installations	32 798	34 167
Total partiel – Dépenses de fonctionnement indirectes	139 162	120 153
Dépenses de fonctionnement imputées		
• Soutien des bases	124 034	126 773
• Instruction	7 808	7 995
Total partiel – Dépenses de fonctionnement imputées	131 842	134 768
Total partiel – Dépenses de fonctionnement de la Première réserve	779 822	777 108
Immobilitisations		
• Immobilitisations propres	15 051	19 549
• Immobilitisations partagées	52 561	133 662
Total partiel – Immobilitisations de la Première réserve	67 612	153 211
Total – Dépenses de la Première réserve	847 434	930 318



Projets et initiatives de la Réserve

La Réserve a en cours quatre projets ou initiatives qui visent à améliorer le recrutement et le maintien à l'effectif du personnel.

1. Projet de modernisation de la pension de retraite des FC – Ce projet vise à moderniser les mécanismes de pension des membres de la Force régulière et de la Réserve. Le projet en est à sa troisième étape, soit la conception et le développement. Un régime type a été approuvé, et l'on poursuit le travail dans l'espoir d'obtenir l'approbation du Parlement fin 2004. La mise en œuvre du régime suivra, en 2005. Les nouveaux mécanismes de pension devraient être approuvés par le Parlement fin 2004; leur mise en œuvre se fera en 2005.
2. Projet d'emploi de la Force de réserve – La phase d'évaluation et d'étude de ce projet s'est terminée en 2002. La phase d'élaboration et de mise en œuvre de la politique se poursuivra jusqu'en mars 2003. Les principaux objectifs du projet sont les suivants :

- a) étudier les politiques d'emploi actuelles et les différences entre la Force régulière et la Réserve et examiner les variations entre la Première réserve et les autres éléments de la Réserve;
- b) apporter aux politiques d'emploi de la Réserve les modifications voulues pour aider la force totale à remplir sa mission, en s'assurant néanmoins qu'elles demeurent axées sur la Réserve dans son ensemble;
- c) intégrer les changements approuvés aux politiques, aux ordonnances et aux règlements en vigueur;
- d) soumettre le Cadre des instructeurs de cadets à un examen et faire au besoin des recommandations et des modifications qui permettront d'attirer et de garder des chefs dans le Mouvement des cadets du Canada;
- e) suivre la mise en œuvre des politiques pour s'assurer que les modifications qui y sont apportées s'appliquent à la Réserve dans son ensemble.

3.

Restructuration de la Réserve de la Force terrestre (RRFT) – Le BP RRFT a été formé en 2000 et chargé de créer une Réserve de l'Armée de terre efficace et crédible, qui offre à la fois des capacités complémentaires et supplémentaires et qui répond aux besoins du pays. L'objectif de la RRFT est d'obtenir une Réserve de l'Armée de terre essentielle, pertinente, viable et soutenable. La RRFT se fera en deux phases. Alors que la phase 1 va porter principalement sur la stabilisation et l'évaluation de nouvelles capacités, la phase 2 sera axée sur le changement et la croissance. La RRFT vise à améliorer la capacité stratégique de l'Armée de terre tout en appuyant sa transformation. Dans le contexte de la Stratégie de l'Armée de terre, la Force régulière et la Réserve subiront entre 2003 et 2007 des changements considérables dont l'objectif est de rationaliser et d'améliorer la mise sur pied des forces. Pour la Réserve de l'Armée de terre, cela signifiera une augmentation appréciable de ses responsabilités en matière de mise sur pied de forces, tant du point de vue des capacités supplémentaires, en fournissant des renforts, que du point de vue des capacités complémentaires, en fournissant des capacités propres que n'a pas la Force régulière (COCIM, opérations psychologiques ou opérations de sécurité, par exemple). Il y aura une croissance



Force de réserve

Rôle

Selon le Livre blanc sur la défense de 1994, le rôle premier de la Réserve est d'apporter renforts, durabilité et soutien aux forces déployées. La Réserve fournit les capacités supplémentaires et complémentaires requises à chaque stade de mobilisation. Dans certains cas comme celui de la Réserve navale, toutefois, les réservistes remplissent des tâches qui ne sont pas confiées à la Force régulière. Ce phénomène pourrait s'étendre, puisqu'on la Réserve de l'Armée de terre est en train de définir des rôles et des missions propres à la Réserve. L'effectif de la Force régulière diminue depuis 10 ans, et la Réserve a fourni aussi bien des renforts ponctuels que des capacités complémentaires. La majorité des réservistes travaillent à temps partiel. De plus en plus de réservistes servent toutefois à temps plein dans des opérations et à l'appui des activités courantes de temps de paix des FC.

Description

La Réserve est formée de militaires qui ne font pas un service continu à temps plein. Elle comprend quatre sous-éléments :

- la Première réserve (P rés);
- la Réserve supplémentaire (Rés supp);
- le Cadre des instructeurs de cadets (CIC);
- les Rangers canadiens.

Première réserve

La Première réserve (P rés) comprend la Réserve navale, la Réserve de l'Armée de terre (Milice), la Réserve aérienne et la Réserve des communications. Les chefs d'état-major des armées (Forces maritimes, Armée de terre et Force aérienne) commandent leurs éléments de réserve respectifs, et le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) est responsable de la Réserve des communications. Le personnel des Services de santé de la Réserve est encore en période de transition; il est en train de passer des armées à la Réserve des Services de santé, sous la direction du Directeur général – Services de santé. Les membres de la P rés font partie intégrante de la force totale des FC et ils apportent une contribution appréciable aux opérations des FC. L'objectif actuel de participation de la Réserve continue de fournir surtout des renforts individuels aux opérations internationales, la ROTO 11 de l'opération *Palladium* comprend une compagnie de carabiniers de la Réserve de l'Armée de terre et des renforts de COCIM qui sont affectés au groupement tactique en Bosnie. Les rotations futures pourraient aussi comprendre des compagnies constituées de la Réserve. Le renforcement des opérations de maintien de la paix outre-mer continue d'être assuré en majorité par des réservistes de l'Armée de terre. La Réserve aérienne a aussi affecté un nombre important de réservistes à des missions opérationnelles.



Les efforts qui seront déployés pour affirmer et adapter des politiques et des programmes pour le Cadre national de protection des infrastructures essentielles et de gestion des urgences comprennent : un examen de l'état de préparation et de la capacité d'intervention du pays en cas d'urgence; la poursuite de l'élaboration du cadre canadienne de recherche et de sauvetage en milieu urbain à l'aide d'équipement lourd (RSMUEL) et la contribution à l'élaboration de la stratégie de gestion des conséquences (CBRN) du gouvernement du Canada; la capacité de contrôler et d'analyser des activités cybermétriques suspectes et de nouvelles menaces et de fournir des services de conseil en cette matière; et l'amélioration de l'interopérabilité du BPIEPC et des provinces/territoires.

Les plans visant à améliorer l'état de préparation et la capacité d'intervention du gouvernement du Canada en cas d'urgence nationale et internationale comprennent notamment : l'élaboration d'un cadre national d'exercices; la création d'une capacité canadienne de recherche et de sauvetage en milieu urbain à l'aide d'équipement lourd (RSMUEL) et la contribution à l'élaboration de la stratégie de gestion des conséquences (CBRN) du gouvernement du Canada; la capacité de contrôler et d'analyser des activités cybermétriques suspectes et de nouvelles menaces et de fournir des services de conseil en cette matière; et l'amélioration de l'interopérabilité du BPIEPC et des provinces/territoires.

Pour faciliter l'établissement de solides réseaux de partenaires à l'appui du mandat et de la vision stratégique du BPIEPC, le Bureau va continuer de travailler avec tous les niveaux d'administration publique du Canada, des organisations non gouvernementales, le milieu universitaire, des associations du secteur privé représentant les propriétaires et les exploitants d'infrastructures essentielles, des gouvernements étrangers et des organisations internationales, en vue d'améliorer la coopération et la collaboration relativement à des initiatives de protection des infrastructures essentielles et de gestion des urgences (PIE/GU). Les communications et l'aide mutuelle vont jouer un rôle clé dans la création de relations étroites et la transmission aux principaux intervenants de renseignements actuels, crédibles et exacts durant les opérations courantes et les situations d'urgence. Les travaux relatifs à la définition de processus d'échange de renseignements et de protocoles et de mécanismes de collaboration vont se poursuivre. La sensibilisation de la population aux questions de PIE/GU et à leurs liens réciproques joue également un rôle essentiel dans la création de solides réseaux de partenaires, et le Bureau va continuer de travailler à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre de communications stratégiques et de stratégies et d'activités/de produits connexes pour mieux faire connaître et comprendre la PIE/GU aux principaux intervenants et aux clientèles cibles.

Des travaux seront également entrepris pour affirmer le soutien qu'offre le BPIEPC à ses cadres et à son personnel, notamment en améliorant ses méthodes, ses procédures et ses moyens technologiques, pour les aider à accomplir ensemble le mandat du Bureau. Des mesures seront prises notamment pour améliorer la capacité du BPIEPC de recruter, de former et de garder des employés qui pourront occuper de nouveaux postes et des postes vacants, pour fournir au personnel les outils de GI/TI qui lui permettront de travailler efficacement, et pour obtenir des locaux appropriés compte tenu des pressions exercées par l'expansion.

Pour obtenir de plus amples renseignements, prière de consulter le site Web du BPIEPC, à l'adresse www.ocipcp-bpiepc.gc.ca.



préjudiciables des perturbations des infrastructures essentielles pour les particuliers, les administrations publiques et les entreprises.

Ressources

BUDGET DES PROGRAMMES DU BPIEPC (EN MILLIERS DE DOLLARS)				
	Prévisions 2002-2003	Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006
ETP	250	285	285	285
Rémunération	15 028	19 253	19 253	19 253
Dépenses de fonctionnement	25 902	22 189	22 182	22 361
Immobilisations	787	454	460	467
Subventions et contributions	20 584	210 891	8 943	8 991
Total	62 301	252 787	50 838	51 072

Note : Les subventions et contributions pour l'AF 2002-2003 comprennent des besoins estimés de 4,145 millions de dollars en vertu des Accords d'aide financière en cas de catastrophe (AAFCC). Cependant, une injection de 200 millions de dollars est prévue pour 2003-2004. Les fonds de secours en cas de catastrophe ne sont connus qu'un an à l'avance.

Indicateurs de rendement

Le rendement du BPIEPC sera mesuré en fonction de l'étendue de ses rapports avec les intervenants – administrations publiques de divers niveaux au Canada et à l'étranger, secteur privé, milieu universitaire, organisations internationales, entre autres – et en fonction de sa capacité de concevoir et d'offrir des politiques, des programmes, des outils, des exercices et des trousseaux de formation en vue d'aider des employés et des intervenants du BPIEPC à s'acquitter de leurs responsabilités communes en matière de PIE/GU.

Priorités

Compte tenu de son mandat et de la nature actuelle de la menace et des risques, le BPIEPC s'est fixé les grandes priorités suivantes :

- affermir et adapter des politiques et des programmes pour le Cadre national de protection des infrastructures essentielles et de gestion des urgences;
- améliorer l'état de préparation et la capacité d'intervention du gouvernement du Canada en cas d'urgence nationale et internationale;
- établir de solides réseaux de partenaires à l'appui du mandat et de la vision stratégique du BPIEPC;
- affermir le soutien qu'offre le BPIEPC à ses cadres et à son personnel, notamment en améliorant ses méthodes, ses procédures et ses moyens technologiques, pour les aider à accomplir ensemble le mandat du Bureau.

Plans

Les plans du BPIEPC se rapportent directement à ses priorités.



Section 5 : Quelques organisations du portefeuille de la Défense

Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile

Le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPIEPC) a été créé en février 2001. Il assure un leadership national dans la définition et la mise en œuvre d'une approche globale de la protection des infrastructures essentielles du Canada et c'est le principal organisme de l'État chargé d'assurer la protection civile nationale face à toutes les situations d'urgence possibles. Sa mission consiste à améliorer la sécurité du milieu physique et de l'environnement cybernetique des citoyens canadiens. Sa vision est de faire du Canada un pays plus sûr et plus sécuritaire.

Le gouvernement du Canada a approuvé un Cadre national de protection des infrastructures essentielles et de gestion des urgences en août 2001. Ce cadre comporte cinq piliers qui guident le BPIEPC et ses rapports avec d'autres ministères et organismes :

- aider à mettre de l'ordre dans les services de protection des infrastructures essentielles et de gestion des urgences du gouvernement du Canada;
- établir, améliorer et renforcer des partenariats durables;
- mettre en œuvre des programmes efficaces et ciblés dans des domaines comme la sensibilisation, la formation et l'éducation, l'aide financière, la recherche et le développement;
- améliorer les capacités opérationnelles nationales;
- renforcer le cadre stratégique en place.

À l'intérieur du Cadre national, le BPIEPC s'efforce de maintenir un système efficace de gestion des urgences à l'échelon national et d'améliorer l'assurance de la résistance et de la viabilité des infrastructures essentielles nationales, ce qui comprend les principaux éléments matériels et cybernétiques des secteurs suivants : énergie, transports, communications, services, santé et services gouvernementaux.

Dans le Budget fédéral de 2001, des ressources considérables ont été mises à la disposition du BPIEPC pour l'aider à relever les défis qui l'attendent en matière de protection des infrastructures essentielles/gestion des urgences et pour contribuer à la réaction du gouvernement à la menace chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN), réaction qui fait intervenir plusieurs ministères.

Risques et enjeux

Les attaques de virus informatiques comme le Code Red, le SNMP (protocole de gestion de réseaux simples) et le ver Slammer, ainsi que les attentats terroristes de 2001 aux États-Unis, montrent que les menaces qui se posent sont de plus en plus complexes et graves. Ces événements ont suscité un nouveau sentiment d'urgence en ce qui concerne l'amélioration de la capacité du Canada de faire face à tout l'éventail des dangers et des menaces susceptibles de nuire au bien-être des Canadiens : tempêtes plus fréquentes et plus violentes, tremblements de terre dévastateurs, attaques terroristes et effets



Renforcer les relations					
• Consolider les dispositifs de défense et de sécurité en Amérique du Nord	◆	◆		◆	◆
• Promouvoir d'autres relations internationales de défense et de sécurité importantes		◆			◆
• Élargir les partenariats stratégiques avec les autres paliers de gouvernement au Canada et le secteur privé			◆		
• Améliorer les communications externes					◆



Priorités liées aux programmes descripteurs des ressources

Le tableau ci-après établit la correspondance entre les priorités et les activités connexes de la Défense (précisées à la section 3) et les programmes descripteurs des ressources correspondants (présentés à la section 4). Il est ainsi possible de lier les priorités et les activités aux programmes descripteurs des ressources, et donc d'obtenir des renseignements de haut niveau sur la mesure du rendement et les ressources, au moyen des programmes descripteurs des ressources.

PROGRAMMES DESCRIPTEURS					
PRIORITÉS DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE ET AXES PRIORITAIRES D'INTERVENTION CONNEXES					
EXÉCUTION DES OPÉRATIONS	MISE SUR PIED DES FORCES	SOUTIEN DES FORCES	COMMANDEMENT ET CONTRÔLE	POLITIQUES ET STRATÉGIES DU MINISTÈRE	
S'adapter au nouveau cadre de sécurité					
• Apporter une contribution à la coalition internationale contre le terrorisme	◆	◆	◆	◆	
• Accroître les capacités en matière de lutte contre le terrorisme, de renseignement, de recherche et de développement et d'intervention en cas d'urgence	◆	◆			
• Exercer le leadership national en ce qui concerne la protection des infrastructures essentielles et la gestion efficace des situations d'urgence				◆	
Accorder la priorité aux gens					
• Renforcer notre capacité de recruter du personnel et de le maintenir en fonction		◆			
• Développer davantage les programmes d'apprentissage et de perfectionnement		◆			◆
• Réformer le système militaire de soins de santé		◆			
• Améliorer la gestion des ressources humaines		◆			◆
• Accroître la diversité et promouvoir l'inclusivité					◆
Optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité					
• Accélérer la transformation de la Défense	◆	◆	◆	◆	◆
• Accroître la capacité de mener des opérations dans des environnements interarmées, inter-agences et multinationaux	◆	◆	◆	◆	
• Examiner les plans d'investissement dans les capacités et les plans d'acquisition		◆			
• Faire avancer des projets d'immobilisations essentielles	◆	◆	◆	◆	
• Préparer et effectuer un examen de la politique de défense, selon les directives du gouvernement	◆	◆	◆	◆	◆
Optimiser les ressources et maximiser l'efficacité des activités de gestion					
• Promouvoir un programme de gestion moderne		◆			◆
• Mettre en place une nouvelle stratégie de GI et une nouvelle structure de gouvernance				◆	◆
• Améliorer les communications internes					◆



- appuyer l'examen de la Défense;
 - dresser le rapport annuel sur le programme global;
 - coordonner une visite à l'OTAN;
 - organiser une gamme d'activités connexes afin de développer les partenariats de la Défense avec les spécialistes canadiens des questions de sécurité et de défense.
- Le Ministère continuera également à améliorer la gestion et la surveillance du programme FSD au moyen du cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats qui vient d'être mis en place.



des demandes d'accès à l'information. L'objectif de 2003 est de maintenir la note B, et il serait même préférable d'obtenir la note A.

Sécurité

Sécurité générale

Continuer à mettre en œuvre le Programme de sécurité générale. Voici certaines des activités particulières qui sont prévues pour 2003-2004 :

- Donner suite à l'évaluation interne du Programme de sécurité générale.
- Organiser des séances de formation en matière de conformité, d'identification des dangers et d'évaluation des risques, comme l'exige le *Code canadien du travail*, pour faire en sorte que tous les gestionnaires et superviseurs aient suivi cette formation d'ici la fin de 2003.

- Donner des consignes et élaborer une politique sur l'identification des dangers et l'évaluation des risques.

- Exploiter la « synergie de sécurité » entre les 11 programmes de sécurité de la Défense.

Sûreté nucléaire

Le Ministre est chargé d'établir un système d'autoréglementation efficace, crédible et pragmatique pour le contrôle et l'utilisation sans risque des sources de rayonnement ionisant au MDN et des FC, puis de le surveiller. Le système de contrôle axé sur le risque (CAR) vise à assurer que les activités du MDN et des FC sont lancées et gérées après une réflexion approfondie aussi bien des risques que des mesures de contrôle et de sécurité ainsi que des efforts à déployer. En 2003-2004, le Ministère mettra progressivement en place le système CAR dans le cadre du programme de sûreté nucléaire.

Programme d'éthique de la Défense (PED)

Le PED est passé d'une gestion centralisée à un mode d'appropriation plus large. En 2003-2004, les responsables du Programme s'emploieront essentiellement à institutionnaliser le PED à l'échelle du MDN et des FC. Un sondage qui portera sur la prise de décisions éthiques au MDN et dans les FC sera réalisé en 2003. L'évaluation des résultats servira à fixer les objectifs pour le prochain cycle du PED. Les efforts seront également canalisés vers la mise au point d'autres outils. Enfin, la diffusion de renseignements et la tenue de séances de formation contribueront à bien mettre en œuvre le PED partout à la Défense.

Information publique et relations externes

Le programme intitulé Forum sur la sécurité et la défense (FSD) : La Défense

envisage de tenir une réunion d'une journée à l'intention des participants au FSD. Cette rencontre sera consacrée à des séances d'information de haut niveau sur des questions de défense. Elle pourra aussi servir à :



- la mise à jour du cadre de délégation en matière de gestion des ressources humaines;
 - la mise à jour et la simplification des politiques pour adopter une stratégie cohérente, uniforme et concertée dans le domaine de la gestion des ressources humaines;
 - l'élaboration d'un plan d'action pour assurer le suivi des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.
- **Langues officielles** : Tous les fonctionnaires qui sont membres de la catégorie de la Direction sont censés atteindre le niveau CBC en 2003-2004.
 - **Équité en emploi**

OBJETIFS DE REPRÉSENTATION POUR 2005-2006*		
GROUPE VISÉ PAR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI	REPRÉSENTATION EN 2002-2003	
	Femmes	6 524
	Personnes handicapées	940
	Autochtones	393
	Minorités visibles	634
Notes		
*Le recensement national de 2001 fournira de nouvelles données concernant la disponibilité sur le marché du travail. Il faut alors s'attendre à ce que les objectifs de représentation du MDN soient changés au cours des trois prochaines années.		
Source : SMA(RH-Civ)		

Gérance de l'environnement

La Défense mettra en œuvre des programmes et des politiques et prendra des mesures pour tenir ses engagements stratégiques précisés dans la Stratégie de développement durable, la *SDD 2000*. En outre, le MDN élaborera la prochaine stratégie de développement durable en 2003. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la Stratégie de développement durable, on consultera le site intranet suivant : http://borden.mil.ca/cstsig_ehs/PPP_sds_f.htm.

Gestion du matériel, approvisionnement et passation de marchés

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la gestion du matériel, l'approvisionnement et la passation de marchés, on consultera le site Web suivant : http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rcp-pub/rtp_f.asp.

Vérification et évaluation

Le plan de travail sur les vérifications et les évaluations est affiché sur le site Web suivant : http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/rcp-pub/rtp_f.asp.

Accès à l'information et protection des renseignements personnels

Dans son rapport de 2002, le Commissaire à l'information du Canada a attribué la note B à la Défense nationale, parce que le Ministère a réussi à répondre à temps à 90,9 p. 100



Gestion du rendement

Continuer à mener à bien le projet pilote visant à mettre en place un régime de gestion du rendement de niveau stratégique qui soit fondé sur la fiche d'évaluation équilibrée et dont le résultat escompté servira à la prise de décisions en cours d'exercice. Ce régime permettra de guider l'allocation des ressources et d'orienter les activités de gestion. Bien que le projet n'en soit qu'à ses premiers balbutiements, il connaîtra un développement évolutif et itératif. On consultera la section 1 pour obtenir un complément d'information.

Gestion/Technologie de l'information (GI/TI)

La Défense veillera à ce que la stratégie et la politique de GI-TI soient élaborées en fonction d'un environnement de GI/TI conçu pour répondre aux futurs besoins. Elle veillera aussi à ce que les consignes sur les fournisseurs d'accès à Internet et la sécurité des systèmes soient respectées.

Approvisionnement national (AN)

Le processus de planification et de gestion de l'AN fait l'objet d'un examen. L'objectif visé est d'élaborer et de mettre en place un processus d'AN qui soit davantage adapté au milieu actuel.

Gestion des ressources humaines

Effectifs militaires

- **Cadre stratégique** : Investir de nouveau dans le renouvellement des politiques relatives à la gestion des ressources humaines militaires.
- **Langues officielles** : Le MDN s'emploie à mettre au point des mesures qui permettront d'améliorer sensiblement la connaissance des langues officielles dans les Forces canadiennes.
- **Équité en emploi** : Les objectifs de représentation fixés pour 2003-2004, 2004-2005 et 2005-2006 sont les suivants :
 - Femmes : 28 p. 100,
 - Autochtones : 3 p. 100,
 - Minorités visibles : 9 p. 100,
 - Personnes handicapées : 3 p. 100.

Effectifs civils

- **Gestion** : En 2003-2004, l'accent sera mis sur les activités et les initiatives suivantes :
 - la reconstitution de la capacité interne en vue d'entreprendre le renouvellement de la classification;
 - la prise d'initiatives internes pour moderniser les processus de la gestion des ressources humaines et façonner des outils automatisés destinés à améliorer la qualité et la rapidité du service;



Résultat escompté (Résultat stratégique)

La capacité de formuler et de mettre en œuvre des politiques et des stratégies pour que le Ministère réalise les grands objectifs du gouvernement, gère ses activités et prodigue des conseils en matière de défense et de sécurité.

Indicateurs de rendement

- Respect des objectifs liés au budget et à l'allocation des ressources
- Mécanismes appropriés de gouvernance et de gestion
- Culture de la Défense qui reflète les valeurs et les attentes des Canadiens et des Canadiennes
- Respect des obligations internationales
- Respect des obligations nationales
- Respect des exigences relatives aux programmes autorisés
- Respect des exigences en matière de gérance de l'environnement

Ressources

POLITIQUES ET STRATÉGIES DU MINISTÈRE : TOTAL DES DÉPENSES PROJETÉES (DÉDUCTION FAITE DES REVENUS)				
	Prévisions 2002-2003	Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006
Dépenses par capacité (en milliers de dollars)	403 564	402 396	431 797	425 292
ETP militaires	944	948	948	948
ETP civils	1 107	1 106	1 106	1 106

Plans

Capacité de donner des conseils

Le rôle consultatif du MDN consiste à élaborer la politique et à mener des évaluations en matière de défense, conclure des accords et des partenariats dans le domaine de la sécurité (y compris des partenariats de recherche et de développement [R et D]), et participer aux activités liées aux modifications à apporter à la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes*, à la *Loi sur la protection civile* et à la *Loi sur la défense nationale*.

Gouvernance et modernisation de la gestion

Gestion des ressources et gestion financière

Les renseignements sur la gestion des ressources et la gestion financière concernant l'affectation des ressources pour l'AF 2003-2004 sont présentés à la section 6.



Leadership

Le leadership est essentiel à la réalisation du programme descripteur des ressources du même nom. Au cours de 2003-2004, le professionnalisme des membres de la Défense sur le plan de la confiance qu'ils accordent à leurs chefs et à leurs commandements sera accru par le lancement des initiatives et activités suivantes :

- publication du *Manuel des FC sur le leadership* et du *Manuel sur le métier des armes*;
- validation du programme de base du Collège militaire royal du Canada et modification du Programme d'études militaires professionnelles pour les officiers;
- présentation des résultats des recherches de l'Institut de leadership des Forces canadiennes;
- rétablissement du Centre des études sur la sécurité nationale;
- intégration des principes du Programme d'éthique de la Défense dans les manuels-clés et les résultats des recherches.

Voici les actions envisagées en 2003-2004 pour favoriser l'apprentissage et les activités connexes, de manière à raffermir la confiance envers les chefs et les commandants :

- Mettre sur pied, d'ici la fin de 2004, les programmes suivants : cours avancé de leadership à l'intention des MR; cours de qualification d'adjudant-chef et de premier maître de 1^{re} classe; et cours de qualification de niveau supérieur.

- Rattraper, d'ici 2006, les retards accumulés dans les programmes de perfectionnement professionnel 2 et 3 des MR.

- Établir des équivalences nationales et internationales pour tous les programmes de perfectionnement professionnel, entamer la validation du programme et rationaliser les programmes de perfectionnement professionnel à l'échelle de la Défense.

- Achéver la mise en œuvre du modèle de leadership amélioré d'ici avril 2005.
- Favoriser la participation au Programme d'études militaires professionnelles pour les officiers en augmentant le nombre de places.
- Intégrer la formation en éthique dans tous les cours d'instruction et d'éducation des FC.

- Entreprendre la rationalisation du Programme d'enrichissement personnel en vue de mettre en place le nouveau cadre d'ici le printemps 2004.

Politiques et stratégies du Ministère

La capacité relative aux politiques et aux stratégies du Ministère a une vaste portée, elle est de nature globale et elle confirme que le MDN et les FC se conforment aux prescriptions législatives et aux exigences de la gestion et de l'administration. Cette capacité englobe la prestation de conseils stratégiques au gouvernement, les accords de sécurité, la gouvernance et la gestion, ainsi que la réalisation des objectifs du gouvernement.



Ressources

COMMANDEMENT ET CONTRÔLE : TOTAL DES DÉPENSES PROJETÉES (DÉDUCTION FAITE DES REVENUS)				
	Prévisions 2002-2003	Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006
Dépenses par capacité (en milliers de dollars)	1 427 628	1 413 302	1 479 778	1 469 814
ETP militaires	6 047	6 072	6 072	6 072
ETP civils	2 208	- 2 204	2 204	2 204

Plans

Commandement, contrôle et communications

Les besoins en matière de disponibilité opérationnelle et de capacités seront comblés comme suit :

- Continuer de mettre l'accent et de concentrer les énergies sur le commandement et le contrôle des missions à l'extérieur des bases.
- Proposer des options pour les concepts et les structures de commandement et de contrôle, en vue d'imprimer une direction cohérente aux FC, de sorte qu'elles puissent atteindre l'interopérabilité.
- Continuer l'élaboration de concepts et de projets pour améliorer la vue d'ensemble de la situation, de manière à appuyer le commandement et le contrôle des déploiements et des opérations de contingence.
- Mener une étude afin de mettre en place une structure perfectionnée de commandement et de contrôle pour les FC d'ici 2005.
- Assurer l'accessibilité des systèmes de GI/TI pour répondre aux besoins des quartiers généraux opérationnels, notamment en ce qui concerne l'interopérabilité C4ISR (commandement, contrôle, communications, informatique, renseignement, surveillance et reconnaissance).
- Maintenir les systèmes classifiés aux niveaux de disponibilité visés.

Renseignement

La fonction du renseignement implique que :

- le MDN et les FC disposent d'une capacité de renseignement pour leur propre usage et pour celui des autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, les autres paliers de gouvernement et les pays alliés. En retour, le MDN et les FC utilisent les renseignements provenant de ces sources;
- le renseignement sur les transmissions et le programme national de cryptographie sont confiés au Centre de la sécurité des télécommunications (voir la section 5);
- l'examen interne de la fonction du renseignement, qui devait aboutir à la formulation de recommandations en 2002, sera jumelé à l'analyse globale du programme interministériel du renseignement consacré aux menaces asymétriques et aux besoins en matière de défense du territoire national.



- **Examen d'endroits précis et modèle d'aménagement des terrains** : Un modèle d'aménagement des terrains a été mis au point pour répondre aux besoins en matière de logements. Sept examens d'endroits précis sont prévus pour 2003-2004.

Santé et bien-être

Ce sujet a été abordé dans la section 3 du présent rapport, sous la rubrique intitulée « Accorder la priorité aux gens ».

Gestion de l'information et technologie de l'information

La Défense maintiendra, aux niveaux souhaités de disponibilité, l'infrastructure de GI-TI et celle des communications radio, les systèmes de messagerie, les autres systèmes nationaux et les banques de données.

Commandement et contrôle

La capacité de commandement et de contrôle est nécessaire à l'exécution des fonctions suivantes :

- Donner des consignes claires aux opérations militaires et aux éléments de mise sur pied et de soutien des forces du MDN, et en assurer le leadership.
 - Présenter des choix d'interventions militaires en vue d'exécuter la politique du gouvernement, lorsque la situation l'exige.
 - Communiquer avec les autres ministères du gouvernement, les quartiers généraux de pays alliés et les formations de coalition.
- Cette capacité intègre le commandement, le contrôle et les communications (C3) ainsi que le renseignement, et permet ainsi au MDN d'analyser les développements sur la scène mondiale et de donner au gouvernement des avis qui s'appuient sur des renseignements fournis en temps utile et sur des évaluations indépendantes, avant d'engager les FC dans quelque opération que ce soit.

Résultat escompté (Résultat stratégique)

La capacité de recueillir, d'analyser et de communiquer des renseignements, de planifier et de coordonner des opérations et de fournir les moyens nécessaires pour diriger les forces, de manière à accomplir les missions assignées.

Indicateurs de rendement

- Respect des seuils de préparation pour le commandement, les communications et le renseignement
- Respect des exigences en matière de commandement, de communications et de renseignement
- Confiance envers les chefs et les commandants



- Le prix des quatre sous-marins de la classe *Victoria* que la Grande-Bretagne a vendus au Canada en 1998 s'élève à 750 millions de dollars. Trois des quatre sous-marins ont déjà été livrés, et le quatrième est attendu en 2003. D'ici à ce que la capacité de soutien se soit pleinement développée au pays même, le constructeur britannique BAE Systems, répondra à la plupart des besoins de soutien grâce au contrat de sous-traitance qu'il a conclu en 1998 pour une durée de six ans. Il se pourrait toutefois que les clauses en soient modifiées pour répondre à des besoins imprévus. Par ailleurs, les sous-marins de la classe *Victoria* sont appelés à jouer un rôle essentiel dans la Marine, car ils pourront être affectés aussi bien à des opérations à l'étranger, sous les auspices de l'ONU ou de l'OTAN, qu'à la surveillance des pêches et à la lutte contre le trafic des stupéfiants dans les eaux canadiennes.

Biens immobiliers et l'Agence de logement des Forces canadiennes

L'élaboration de la Stratégie de planification des biens immobiliers (SPBI) – il s'agit d'une prévision des dépenses pour les vingt ou trente prochaines années – ne sera pas terminée en 2003-2004. Le Ministère disposera néanmoins d'un plan de dépenses pendant cette année financière pour les programmes stratégiques importants. Il y sera notamment question des engagements préalables des fonds (sur une période allant de cinq à quinze ans). Ces sommes viennent s'ajouter aux fonds engagés pour cinq ans dans le cadre des travaux de remplacement (projets de construction de plus d'un million de dollars) qui sont examinés et approuvés tous les ans et qui sont coordonnés parallèlement à l'élaboration de la SPBI (laquelle vise le plus long terme).

Le Ministère s'engagera à se départir de 10 p. 100 de ses biens immobiliers d'ici 2005. Si l'on en juge d'après les progrès réalisés à ce jour tout en admettant que les installations actuelles ne peuvent être regroupées et éliminées qu'à l'achèvement des nouveaux bâtiments, l'objectif projeté de 10 p. 100 sera vraisemblablement atteint. Il faudra néanmoins un certain temps pour se départir des biens immobiliers, parce que le processus d'aliénation est toujours plus lent que le processus d'acquisition. Conformément à la norme de l'industrie, il est prévu de réserver 2 p. 100 du coût de remplacement des biens immobiliers aux réparations et à l'entretien (des biens immobiliers), tandis que 2 p. 100 du coût de remplacement des biens immobiliers serviront à la réfection.

- Par ailleurs, l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC) fera porter l'essentiel de ses efforts pendant l'AF 2003-2004 sur la création d'un portefeuille satisfaisant.
- **Entretien suffisant** : Les logements familiaux (LF) seront entretenus de manière à assurer la santé et la sécurité de leurs occupants.
- **Rénovations** : Environ 2 900 LF seront renouvelés pour en améliorer la qualité.
- **Élimination** : 1 193 logements seront éliminés.



Plans

Soutien logistique des opérations

Le MDN et les FC continueront d'apporter un soutien logistique aux opérations et d'exécuter deux programmes essentiels : celui des conteneurs maritimes et le Programme de soutien contractuel des Forces canadiennes (CANCAP).

Maintenance des équipements et des infrastructures

Le MDN a réussi à mettre en place la Stratégie d'information financière (SIF) dans les délais impartis par le Conseil du Trésor. En juillet 2002, les premiers états financiers ont été publiés suivant les principes de la comptabilité d'exercice. Le Ministère reconnaît que, grâce à l'adoption de cette nouvelle méthode, il disposera de meilleures données, ce qui lui permettra d'améliorer son processus décisionnel interne et l'efficacité des rapports soumis au Parlement.

Dans le prolongement de cette initiative, le Ministère est allé de l'avant pour mieux renseigner le Parlement sur les dépenses liées à ses projets d'acquisition importants et aux coûts du cycle de vie y afférents. Par le passé, les renseignements présentés dans les rapports sur ces projets s'appuyaient sur les coûts d'acquisition directs, y compris les coûts de gestion des projets et les coûts spécifiques et permanents du soutien. À l'avenir, le Ministère fournira davantage de renseignements sur les coûts, au fur et à mesure qu'ils seront disponibles, afin de présenter toutes les dépenses qui sont liées à l'acquisition et au maintien d'une capacité. Ces coûts comprennent les dépenses d'infrastructure nécessaires à la protection de l'investissement, les coûts d'exploitation moyens, établis sur la base de l'utilisation, ainsi que les modifications apportées aux prévisions d'origine pour qu'il soit tenu compte du caractère évolutif des circonstances. Les exemples suivants illustreront les progrès accomplis à ce jour.

- Les coûts d'achat de 15 hélicoptères CH-149 Cormorant et du soutien direct pour les deux premières années s'élèvent à 779 millions de dollars. Douze des quinze Cormorant ont été reçus, et les trois autres seront livrés au milieu de 2003. Pour protéger cet investissement, le MDN a perçu le besoin d'investir 20 millions de dollars dans l'infrastructure. Les coûts de soutien ont été fixés à 10 400 \$ par heure de vol (d'après les données initiales), comparativement à 10 700 \$ pour le CH-113 Labrador, qui est graduellement retiré du service. Cette amélioration de la capacité a été manifeste à l'occasion de plusieurs opérations de sauvetage sur les côtes est et ouest du Canada.

- Des 651 véhicules blindés légers Mark III (VBL III) qui ont été achetés au coût total de 2,2 milliards de dollars, 543 ont été livrés à ce jour. Les 108 qui restent seront construits dans des configurations qui leur permettront d'accomplir des tâches particulières. Ils seront livrés d'ici deux ans. Les coûts annuels de soutien sont évalués à 70 millions de dollars pour l'ensemble du parc de VBL. Ces véhicules et leurs différentes versions coûtent le double de ceux qu'ils remplacent, il est vrai. En revanche, le VBL III offre non seulement une puissance de feu, une mobilité et une protection considérablement accrues, mais encore une capacité de combat polyvalente



Recherche et développement pour la défense

Si on veut obtenir un complément d'information sur la recherche et le développement (R et D) pour la défense, on consultera la rubrique Recherche et développement pour la défense Canada, à la section 5.

Modernisation des équipements

Le MDN continuera à renforcer son programme de biens d'équipement. Les principaux projets sont affichés sur le site Web suivant :

www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/dlfpcc/pubs/dpr/intro_f.htm.

Capacité de mobilisation

La capacité de mobilisation est exercée suivant la doctrine de mobilisation du Ministère, et la Réserve joue un rôle à cet égard. Cet aspect est analysé dans la section 5 du présent rapport.

Soutien des forces

Le MDN et les FC doivent être capables de soutenir les effectifs, les équipements et les infrastructures qui leur permettent d'appuyer les tâches et les missions opérationnelles et de remplir les exigences opérationnelles en temps opportun. Le soutien des forces est axé sur l'emploi continu de forces militaires. Cette capacité intègre le soutien logistique des opérations, la maintenance des équipements, la gestion des biens immobiliers du MDN et l'application de mesures favorisant la santé et le bien-être des membres des FC.

Résultat escompté (Résultat stratégique)

La capacité de réparer et d'entretenir les équipements, de loger et de soutenir le personnel et de fournir l'infrastructure et les ressources nécessaires à l'appui des opérations militaires.

Indicateurs de rendement

- Capacité de soutenir les opérations
- Respect des exigences visant le soutien logistique et le matériel
- Respect des exigences relatives à la santé et au bien-être des membres des FC

Ressources

SOUTIEN DES FORCES : TOTAL DES DÉPENSES PROJETÉES (DÉDUCTION FAITE DES REVENUS)				
	Prévisions 2002-2003	Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006
Dépenses par capacité (en milliers de dollars)	4 717 475	4 987 119	5 002 734	5 114 553
ETP militaires	21 766	21 854	21 854	21 854
ETP civils	13 454	13 435	13 435	13 435



Recrutement, formation, entraînement et maintien en poste des effectifs

Effectifs militaires

Voici les chiffres de l'enrôlement prévu pour les trois prochaines années financières :

- 2003-2004 : 4 400;
- 2004-2005 : 4 390;
- 2005-2006 : 4 375.

Voici le nombre de départs prévus pour les trois prochaines années financières :

- 2003-2004 : 4 210;
- 2004-2005 : 4 214;
- 2005-2006 : 4 075.

Un processus d'intervention a été mis en place pour que soient examinés les groupes professionnels militaires dont le nombre de départs naturels est plus élevé que les taux moyens d'attrition.

Il est prévu que le nombre de journées consacrées à l'instruction en 2003-2004 n'atteindra pas tout à fait 700 000 jours-stagiaires (jours de formation à l'extérieur des Forces canadiennes non compris). Ce plateau est attribuable, entre autres, aux contraintes d'infrastructure. Le nombre de membres des FC en attente d'instruction restera plus élevé que la moyenne, malgré certains programmes (la sous-traitance à des collèges communautaires, par exemple) mis en place pour le faire baisser. Il devait toutefois être inférieur aux niveaux atteints pendant l'année financière 2002-2003.

Effectifs civils

Les prévisions de recrutement sont établies en fonction des départs prévus. Voici, pour les trois prochaines années financières, le nombre de personnes qu'il est prévu de recruter :

- 2003-2004 : 820;
- 2004-2005 : 920;
- 2005-2006 : 1 020.

Voici maintenant les taux de départs prévus pour les trois prochaines années financières :

- 2003-2004 : 4,1 p. 100;
- 2004-2005 : 4,7 p. 100;
- 2005-2006 : 5,1 p. 100.



Indicateurs de rendement

- Respect des seuils de préparation, lié à la mise sur pied des forces
- Ampleur de la formation, de l'entraînement et de l'emploi des effectifs
- Portée de la modernisation
- Capacité de mobilisation

Ressources

MISE SUR PIED DES FORCES : TOTAL DES DÉPENSES PROJETÉES (DÉDUCTION FAITE DES REVENUS)				
	Prévisions 2002-2003	Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006
Dépenses par capacité (en milliers de dollars)	1 895 812	2 047 910	2 179 418	2 313 153
ETP militaires	13 593	13 466	13 466	13 466
ETP civils	3 491	3 487	3 487	3 487

Pour de plus amples renseignements sur les équivalents temps plein (ETP) du MDN et des FC pour chacun des programmes descripteurs des ressources du Ministère, on consultera la section 6.

Respect des seuils de préparation

Les FC maintiendront les niveaux de dotation en fonction des priorités. Pour 2003-2004, ces priorités sont les suivantes :

- forces déployées, engagement de troupes à l'extérieur du Canada dans le cadre d'opérations internationales et certaines unités d'intervention rapide : 100 p. 100;
- activités essentielles liées au maintien en puissance et aux changements : 98 p. 100;
- éducation, instruction et gestion de carrière: 96 p. 100;
- unités opérationnelles : 92 p. 100;
- soutien des Réserves : 90 p. 100;
- tous les autres postes : 85 p. 100.

Voici les prévisions concernant les effectifs qualifiés en activité (de la Force régulière) pour les trois prochaines années financières :

- 2003-2004 : 52 950;
- 2004-2005 : 53 375;
- 2005-2006 : 53 700.



Assistance prêtée à d'autres ministères et aide humanitaire

Les FC ont l'intention de prêter main-forte aux autres ministères, notamment en participant à des opérations de recherche et de sauvetage à terre et en mer, à des opérations antidrogues, à des missions de secours d'urgence, à des opérations d'application de la loi et à des manifestations culturelles. Pour 2003-2004, les FC effectueront des missions de surveillance des pêches dans l'Atlantique pendant 125 jours au profit de Pêches et Océans Canada. De plus, la DART maintiendra intacte sa capacité de se déployer dans un délai de 48 heures et de se maintenir en puissance pendant 40 jours.

Aide au pouvoir civil

Les FC interviendront sur ordre du gouvernement pour venir en aide au pouvoir civil, en vertu de l'article 275 de la *Loi sur la défense nationale*.

Soutien en cas de manifestations internationales d'envergure

Les FC continueront à prêter leur concours à d'importantes manifestations internationales suivant les besoins. Aucun événement de ce type n'est prévu pour l'année financière 2003-2004, cependant.

Évacuation des ressortissants canadiens

Les FC conserveront la capacité de collaborer à l'évacuation de non-combattants canadiens à l'étranger. Un élément de l'Armée de terre doté d'une capacité d'autonomie de quinze jours restera prêt à intervenir après trois jours d'avis.

Mise sur pied des forces

La mise sur pied des forces implique une gamme de capacités de soutien général qui permettent au MDN et aux FC de se doter du personnel, des équipements et des structures organisationnelles voulues pour recruter, former, entraîner et déployer des forces maritimes, terrestres et aériennes plurifonctionnelles et aptes au combat. Cette capacité englobe le respect des seuils de préparation, le recrutement, l'instruction, le maintien en poste des effectifs, la modernisation des équipements et la mobilisation.

Résultat escompté (Résultat stratégique)

La capacité de recruter, de former et d'entraîner du personnel, d'examiner, de mettre à l'essai et d'acquiescer des équipements, ainsi que de concevoir une structure des forces, afin que le Canada puisse disposer de forces militaires plurifonctionnelles et aptes au combat.

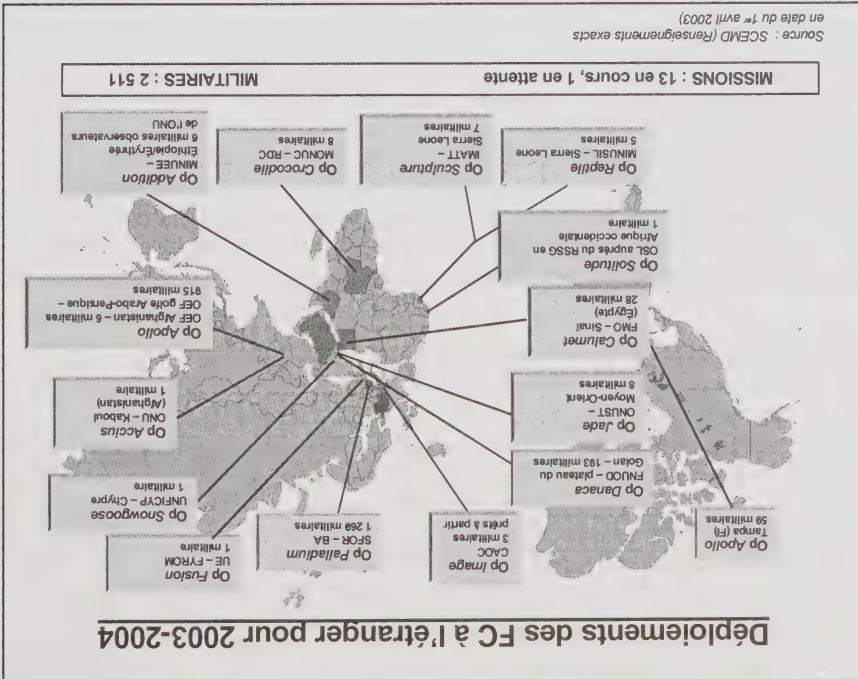
Les FC s'attendent à ce que le nombre d'incidents de SAR enregistrés au cours des dernières années ne diminue pas. Elles disposeront donc des ressources suffisantes pour continuer à s'acquitter de leurs missions de SAR. Pour de plus amples renseignements sur la recherche et le sauvetage, voir la partie de la section 5 consacrée au Secrétariat national Recherche et sauvetage ainsi qu'au Programme national de recherche et de sauvetage.

Recherche et sauvetage (SAR)

- fournir des chasseurs à haut niveau de préparation et prêts à décoller pour venir appuyer les engagements en cours, conformément à l'accord du NORAD.
 - situation maritime;
 - principaux organismes de l'Etat américain, en leur communiquant le tableau de la (et en particulier à la GRC et à l'Agence des douanes et du revenu du Canada) et aux prête main-forte aux organismes de l'Etat canadien chargés de faire respecter la loi
 - intervenir et un centre des opérations maritimes, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7;
 - maintenir en service, sur la côte est et sur la côte ouest, un navire de garde prêt à
- Les FC sont chargées de surveiller, de contrôler et de protéger les voies d'approche et le territoire du Canada. En 2003-2004, les FC se proposent de :

Surveillance et contrôle du territoire canadien

Opérations nationales





Ressources

EXÉCUTION DES OPÉRATIONS : TOTAL DES DÉPENSES PROJETÉES (DÉDUCTION FAITE DES REVENUS)				
	Prévisions 2002-2003	Projections 2003-2004	Projections 2004-2005	Projections 2005-2006
Dépenses par capacité (en milliers de dollars)	4 005 359	4 214 773	4 074 488	3 980 003
ETP militaires	19 082	19 810	19 910	20 110
ETP civils	400	398	398	398

Plans

Opérations internationales

La carte ci-après montre les missions internationales planifiées par les FC (onze en cours et une en attente). [Voir l'annexe A pour lire la description complète de chacune des missions, à l'exception de l'opération *Athena*, nom donné à la participation des FC à la Force internationale d'assistance à la sécurité en Afghanistan. Au moment de la rédaction du présent rapport, ce déploiement était en préparation.] Environ 2 500 membres des Forces canadiennes (ce chiffre ne comprenant pas les militaires affectés à l'Op *Athena*) seront déployés dans le cadre de ces missions. L'annexe B donne des détails sur les ressources allouées à chaque opération.

Suivant les ordres du gouvernement du Canada, d'autres effectifs des FC pourraient être appelés à se déployer ailleurs dans le monde, y compris là où se déroulent les missions actuelles.



On peut consulter le CPRR sur le site Web suivant : www.vcds.dnd.ca/dgsp/publications/pras_2001_f.doc.

Le CPRR (les programmes descripteurs des ressources) est réalisé grâce au *Plan de la Défense en ligne* (autrefois le *Plan de la Défense* et le *Guide de planification de la Défense*). Le *Plan de la Défense en ligne* constitue le plan interne des activités du MDN et des FC qui doivent être mises en œuvre pendant l'année financière à venir. Il sert également de guide de planification pour les trois années subséquentes. On y assigne les tâches et activités aux cadres supérieurs, on y décrit les priorités horizontales ainsi que la structure des forces de haut niveau et on y attribue les ressources. Pour prendre connaissance du *Plan de la Défense en ligne*, il suffit de consulter le site Web suivant : http://www.vcds.forces.gc.ca/dgsp/pubs/dplan/intro_f.asp.

Exécution des opérations

La capacité de mener à bien des missions opérationnelles est indispensable au MDN et aux FC, les opérations étant le moyen le plus visible d'apporter une contribution utile et de collaborer à la protection des intérêts et des valeurs du Canada ici comme à l'étranger. Les « opérations » englobent les activités suivantes :

- surveillance et contrôle;
- recherche et sauvetage;
- secours humanitaires;
- aide au pouvoir civil;
- évacuation des citoyens canadiens;
- assistance à d'autres ministères;
- missions des Nations Unies;
- défense de l'Amérique du Nord;
- sécurité internationale, y compris les engagements du Canada envers l'OTAN.

Résultat escompté (Résultat stratégique)

La capacité d'employer la gamme des moyens militaires nécessaires à l'exécution des missions, au moment et à l'endroit indiqués.

Indicateurs de rendement

- Respect des seuils de préparation
- Respect des obligations nationales
- Respect des obligations internationales
- Capacité de déploiement opérationnel
- Respect des exigences relatives à la capacité
- Capacité de soutien des opérations



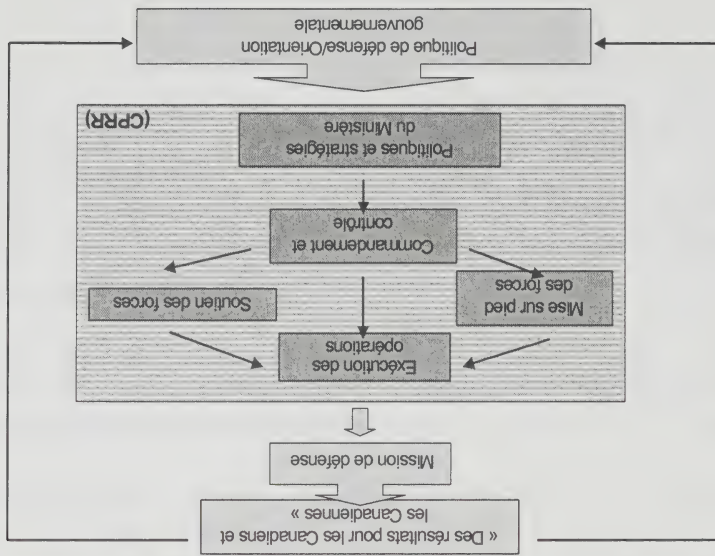
Section 4 : Aperçu de la planification des programmes

Pour offrir des « résultats pour les Canadiens et les Canadiennes », la Défense se sert des mêmes capacités dans l'exécution de son mandat, qui comprend un volet national, un volet continental et un volet international. Dans bien des secteurs, ce sont les mêmes effectifs, les mêmes infrastructures, les mêmes systèmes d'instruction et les mêmes équipements qui sont utilisés pour soutenir les opérations menées ici et à l'étranger. L'Équipe d'intervention en cas de catastrophe (la DART) et l'unité de lutte contre le terrorisme (la Force opérationnelle interarmées 2) des Forces canadiennes, par exemple, peuvent être déployées partout dans le monde.

Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation

La Défense offre ses services grâce aux cinq « programmes descripteurs des ressources » suivants : exécution des opérations, soutien des forces, mise sur pied des forces, commandement et contrôle, politiques et stratégies du Ministère. (En septembre 2001, le Conseil du Trésor a approuvé le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation [CPRR] du Ministère. Le CPRR fait passer la structure de planification, de répartition et de rapport concernant les ressources de la Défense de huit « gammes de services » aux cinq programmes susmentionnés.) Les programmes descripteurs de ressources représentent les fonctions principales que le MDN, les FC et les autres organisations du portefeuille de la Défense exercent, afin d'offrir des « résultats pour les Canadiens et les Canadiennes » par le biais de la mission de défense. Les renseignements qui figurent dans le présent rapport sur les plans et les priorités sont groupés par programme descripteur des ressources, de manière à préciser les liens entre les ressources et les résultats projetés. Le diagramme ci-après illustre les liens entre les différents programmes descripteurs des ressources.

Liens stratégiques entre les programmes descripteurs des ressources





- appliquer la doctrine et les procédures de l'OTAN en matière d'interopérabilité d'ici l'été 2004;
- continuer à renforcer les relations de défense bilatérales avec certains pays d'Asie, d'Amérique latine et d'ailleurs, y compris (mais non exclusivement) la Chine, le Japon, la Corée du Sud, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, l'Inde, le Pakistan, le Mexique et le Brésil;
- participer à l'étape du développement et de la démonstration des systèmes du programme *Joint Strike Fighter* (JSF).

Élargir les partenariats stratégiques et améliorer les communications externes

La Défense s'est aussi engagée à accroître l'efficacité des partenariats au Canada, en particulier avec les responsables de la sécurité publique, l'industrie, les provinces, les territoires et les municipalités, les premiers intervenants, ainsi que les autres organismes fédéraux s'occupant des questions de sécurité nationale et intérieure. Bien que l'accent soit mis sur les partenariats canadiens, certains partenariats toucheront également les relations externes vu la nature interdépendante de ces questions.

Dans ce domaine, les principales initiatives comprennent les suivantes :

- travailler de concert avec tous les niveaux de gouvernement au Canada, les organisations non gouvernementales, les universités et les associations du secteur privé, ainsi qu'avec les gouvernements étrangers et les organisations internationales, afin d'accroître la coopération et la collaboration dans le cadre des initiatives visant la protection des infrastructures essentielles et la gestion des situations d'urgence;
- continuer à jouer un rôle de chef de file dans le développement des Réseaux fédéraux d'excellence en innovation (FINE - *Federal Innovation Networks of Excellence*), y compris l'élaboration et l'application d'une nouvelle vision et de nouveaux modes de gestion et d'exécution à l'égard des initiatives scientifiques du gouvernement;
- contribuer à l'ensemble de la Stratégie d'innovation du gouvernement;
- continuer à travailler avec d'autres ministères et organismes fédéraux à vocation scientifique et avec des pays alliés pour promouvoir les sciences et la technologie du Canada dans le domaine de la défense;
- renforcer les alliances avec le secteur privé en matière d'acquisition et de soutien du matériel et continuer de mettre en œuvre des alliances clés avec les secteurs public et privé, à l'échelle nationale et internationale, pour l'acquisition et le soutien bout en bout du matériel, afin de miser sur les capacités de défense;
- mettre sur pied un petit bureau des affaires publiques de la Défense nationale à Washington, D.C., colocalisé avec l'Ambassade du Canada et le Bureau de liaison des Forces canadiennes, pour appuyer les relations externes aux États-Unis;
- jeter les bases d'un centre d'excellence canadien en affaires publiques.



Les principales activités prévues comprennent les suivantes :

- contribuer, au besoin et selon l'information tirée des événements, à définir la position du Canada sur les questions de défense intéressant les deux pays, notamment la défense intérieure, la défense antimissiles, l'espace et l'avenir du NORAD;
- déterminer, dans les deux prochaines années et en consultation avec le gouvernement américain, s'il faut renouveler ou modifier la participation du Canada au Groupe de planification ou y mettre fin;
- suivre l'évolution de la situation en ce qui concerne le plan de commandement unifié des États-Unis, la nouvelle stratégie de sécurité nationale des États-Unis et la campagne internationale contre le terrorisme, et conseiller le gouvernement du Canada au besoin.

Promouvoir d'autres relations internationales de défense et de sécurité importantes

Bien que les États-Unis soient clairement son allié le plus important, le Canada possède un intérêt national stratégique dans le multilatéralisme et un régime de gouvernance internationale fondé sur des règles. Le Canada maintient son engagement envers la sécurité collective, l'OTAN et les Nations Unies.

Pour continuer à promouvoir ses vastes relations internationales de défense et de sécurité, la Défense prendra les mesures suivantes :

- élaborer des stratégies visant à améliorer les rapports bilatéraux sur la protection des infrastructures essentielles avec certains pays et organisations d'Europe et d'Asie-Pacifique d'ici le printemps 2003;

- continuer d'aider à l'élaboration d'un programme de suivi à l'égard de l'Engagement de capacités de Prague que l'OTAN a annoncé lors du Sommet de Prague en novembre 2002;

- collaborer avec le MAECI pour veiller à ce que l'accession des pays invités à se joindre à l'OTAN lors du Sommet de Prague se fasse sans heurt, et pour assurer la création et la mise en œuvre de la Force d'intervention de l'OTAN;

- établir, de concert avec le MAECI, des mécanismes de consultation bilatérale avec l'Union européenne sur la coopération en matière de sécurité et de défense;

- participer à l'élaboration du Questionnaire sur les plans de défense de l'OTAN de 2003 ainsi qu'à des entretiens trilatéraux et multilatéraux, afin de confirmer les contributions du Canada à l'OTAN de 2004 à 2009;

- aider à l'achèvement et à l'examen des propositions et des objectifs de forces de l'OTAN pour 2003, afin de mettre la dernière main à ceux assignés au Canada pour la période allant de 2004 à 2009;

- contribuer à définir la position du gouvernement sur les questions d'ordre nucléaire en travaillant à la politique nucléaire de l'OTAN et aux grands enjeux liés au contrôle des armements nucléaires, et faire avancer ces questions en consultation avec le MAECI;



rapport au Ministre d'ici la fin de l'été 2003, mais il est libre de lui présenter avant cette date des idées et des recommandations visant à accroître l'efficacité administrative.

Renforcer les relations

L'un des principes fondamentaux de la stratégie de défense actuelle du Canada est que notre défense et notre sécurité exigent des partenariats solides et efficaces entre le Canada et ses alliés, le portefeuille de la Défense et ses intervenants, entre le MDN et d'autres ministères et organismes gouvernementaux, et entre le gouvernement fédéral et les provinces, les territoires, les municipalités et le secteur privé du Canada. Les partenariats sont essentiels parce qu'ils permettent aux organisations de partager des idées, de faire fond sur les points forts de chacune et de collaborer afin de relever des défis communs en fonction de leurs intérêts mutuels.

La Défense s'est engagée à renforcer ses partenariats et ses relations. Ses priorités sont les suivantes :

- consolider les dispositifs de défense et de sécurité en Amérique du Nord;
- promouvoir d'autres relations internationales de défense et de sécurité importantes;
- élargir les partenariats stratégiques avec les autres ordres de gouvernement au Canada et le secteur privé;
- continuer à améliorer les communications externes.

Consolider les dispositifs de défense et de sécurité en Amérique du Nord

Depuis le 1^{er} septembre 2001, le Canada et les États-Unis collaborent étroitement afin d'accroître la sécurité du continent grâce à un meilleur partage du renseignement, au NORAD et à la coopération entre les organismes civils. Durant l'année financière 2003-2004, un programme d'exercices interarmées et combinés sera intégré au Plan d'instruction collective stratégique dans le but de consolider les dispositifs de défense et de sécurité en Amérique du Nord.

En décembre 2002, les deux pays ont également annoncé la création d'un nouveau Groupe de planification militaire binationale. Ce groupe aidera à prévenir les attaques terroristes et à sauver des vies grâce à une meilleure coordination des activités canado-américaines de surveillance maritime, de partage du renseignement et d'évaluation de la menace. De plus, il dressera des plans de contingence et aidera à coordonner les interventions en cas d'attaque terroriste ou de catastrophe naturelle majeure. Le Groupe de planification est colocalisé avec le quartier général du NORAD à Colorado Springs, au Colorado, et est placé sous la direction d'un lieutenant-général canadien.

De toute évidence, la création du Groupe de planification constitue un progrès important pour les deux pays. Toutefois, il faudra traiter de nombreuses questions de défense et de sécurité dans les prochains mois. À cette fin, l'accroissement de la coopération avec les États-Unis en matière de sécurité et de défense restera une grande priorité pendant la période de planification.



Pour toutes ces raisons, l'optimisation des ressources et la maximisation de l'efficacité des activités de gestion demeurent des priorités ministérielles. La Défense continuera donc :

- de promouvoir un programme de gestion moderne, à savoir :
 - améliorer les modèles financiers et d'établissement des coûts du Ministère pour appuyer la prise de décision;
 - élaborer une structure de gestion du rendement en fonction des résultats et un cadre de présentation des rapports pour améliorer la prise de décision d'ici l'été 2003;
 - publier un guide sur l'amélioration continue durant l'année financière 2003-2004;
 - mettre en œuvre la Stratégie d'information financière, la fonction moderne de contrôle, le cadre de développement de la collectivité financière ainsi que les systèmes d'intégration de l'information financière et opérationnelle d'ici le printemps 2005;
 - poursuivre la réforme au niveau de l'approvisionnement afin de réduire de 30 p. 100 le délai d'acquisition des immobilisations au Ministère;
 - commencer à optimiser le processus d'acquisition et de soutien du matériel afin de réaliser des économies annuelles de 45 millions de dollars dans trois ans;
- mettre en place une nouvelle stratégie de gestion de l'information et une nouvelle structure de gouvernance grâce au projet d'application des mesures découlant de l'examen de la GI et à la transition à un modèle d'entreprise pour la gestion de l'information d'ici le printemps 2004;
- améliorer les communications internes, à savoir :
 - intégrer de façon continue les communications internes à la planification et à la prestation des programmes de communications stratégiques à l'échelle nationale;
 - concevoir et mettre en œuvre un module de formation sur les communications internes à l'intention des chefs d'ici le printemps 2003;
 - appuyer les communautés d'intérêts au sein de la Défense grâce à l'élaboration de listes de distribution pour les communications internes d'ici l'hiver 2004.

Outre ces activités prioritaires, le Ministère apportera son appui au Comité consultatif sur l'efficacité administrative, dont le Ministère a récemment annoncé la création.

Le ministre de la Défense nationale s'est clairement engagé à réaffecter 200 millions de dollars à des priorités plus importantes. Pour ce faire, les quatre spécialistes du Comité consultatif, qui possèdent une vaste expérience de l'administration, de la gestion et de la restructuration dans les secteurs public et privé, le conseilleront sur :

- toute question d'efficacité administrative, au sens large, au sein du MDN et des FC;
- le processus d'acquisition du matériel au MDN.

Le Comité ne définira pas toutes les réaffectations ordonnées par le Ministère, mais il contribuera à la réalisation de l'objectif fixé. Il relèvera directement du Ministère et sera secondé par une petite équipe de fonctionnaires, qui lui assurera des services directs de secrétariat et de soutien consultatif. Le Comité doit terminer ses travaux et remettre son



- d'accroître la capacité des FC de mener des opérations efficaces dans des environnements interarmées, inter-agences et multinationaux;
- d'examiner les plans d'acquisition dans le but de déterminer les domaines où des fonds peuvent être réaffectés à des projets plus prioritaires;
- de faire avancer des projets d'immobilisations essentiels;
- de se préparer à un examen possible de la politique de défense, selon les directives du gouvernement.

Dans ce contexte, la Défense ne cherchera pas à restructurer ou à rééquiper entièrement les FC; elle s'emploiera plutôt à fusionner les structures et les systèmes actuels et nouveaux pour créer des capacités grandement améliorées et adaptées aux futurs rôles, missions et tâches. Cela l'obligera toutefois à faire des choix difficiles pour décider des concepts et des capacités dans lesquelles elle devrait investir et de ceux qu'elle devrait réduire, rejeter ou éliminer.

Dans le cadre de ces efforts, la Défense augmentera le budget d'immobilisations, procédera à l'acquisition et à la modernisation d'équipement essentiel, renforcera les capacités de la Réserve et ira de l'avant avec des projets comme le projet ISTAR de l'Armée de terre, à un coût pouvant atteindre 700 millions de dollars au cours de la prochaine décennie.⁷ En outre, le Canada continuera à examiner des options visant l'acquisition d'une capacité de transport stratégique qu'il partagera avec ses alliés de l'OTAN, dont les États-Unis.

Optimiser les ressources et maximiser l'efficacité des activités de gestion

Le ministère de la Défense nationale a accompli d'importants progrès ces dernières années en vue de maximiser l'efficacité des activités de gestion et d'optimiser les sommes que le Canada investit dans la défense. La Défense est allée de l'avant afin de moderniser les pratiques administratives, d'appliquer des méthodes modernes de planification des activités et de contrôle et d'appuyer les efforts du gouvernement du Canada pour améliorer les rapports au Parlement et les résultats pour les Canadiens. En outre, la Défense s'emploie à appuyer l'innovation, à élaborer des processus et des systèmes nouveaux et améliorés et à maximiser la productivité. La Défense est le troisième employeur du Canada et, comme c'est le cas dans toutes les grandes organisations, la recherche de façons d'accroître l'efficacité et l'efficacité est pour elle un besoin constant. De même que les universités, les banques et les autres ministères ont une responsabilité envers les étudiants, les actionnaires et les contribuables, de même la Défense doit s'assurer que les Canadiens en ont pour leur argent et, par surcroît, leur démontrer de façon continue qu'elle s'acquitte de cette obligation.

⁷ ISTAR signifie Renseignement, surveillance, acquisition d'objectif et reconnaissance. Il s'agit d'un projet de haute technologie qui aidera l'Armée de terre à devenir une force plus moderne et plus perfectionnée.



- d'assurer la continuité des soins aux membres des FC et aux autres personnes admissibles;

- de mettre en place un cadre redditionnel désignant le système de santé des FC

renouvelé comme entité organisationnelle unique sous la direction du Directeur général – Services de santé;

- d'établir des programmes visant à réduire l'incidence des maladies et des blessures évitables, pour ainsi protéger les membres des FC et répondre aux exigences des opérations du MDN et des FC;

- de développer un réseau de ressources humaines afin d'assurer la viabilité des services de santé des FC.

Par ailleurs, la Défense est en train de normaliser les protocoles régissant l'évaluation et le traitement des cas de traumatisme lié au stress opérationnel et de syndrome de stress post-traumatique, ainsi que le travail d'approche et la recherche sur ces maladies, dans chacun des Centres de soutien pour trauma et stress opérationnels au Canada.

Optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité

Bien que le Budget 2003 apporte clairement un réinvestissement considérable et les fonds nécessaires pour stabiliser les Forces canadiennes, la Défense continuera de faire face à des décisions difficiles dans les mois à venir.

Il faudra exercer, à tous les niveaux, un leadership fort afin d'optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité et de réussir la transformation de la Défense au Canada, et ce, du haut vers le bas. En effet, les hauts dirigeants de la Défense et des FC devront promouvoir ces efforts ainsi qu'harmoniser, synchroniser et équilibrer la transformation du métier des armes au Canada en fonction du nouveau cadre de sécurité.

Dans le contexte militaire, la transformation est un processus de réorientation stratégique qui vise à répondre à un changement de circonstances et qui est conçu pour modifier sensiblement les forces armées du pays afin qu'elles demeurent efficaces et pertinentes. Il concerne tous les éléments du portefeuille de la Défense : le Ministère, les Forces canadiennes et les organismes connexes. Il fait appel à une doctrine, une structure, des technologies et des concepts opérationnels nouveaux, le tout dans une culture favorable. Il s'agit d'un processus itératif qui exige la prudence dans la prise de risques de même que l'élaboration, l'essai et l'intégration de nouvelles capacités, leur mise au point et leur adaptation au fil du temps. La transformation est également asymétrique, car les capacités évoluent et sont intégrées à la doctrine et aux systèmes opérationnels de façons différentes et à des rythmes différents.

Afin d'optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité, la Défense s'appliquera en 2003-2004⁶ à jeter les bases nécessaires en vue :

- d'accélérer la transformation des Forces canadiennes;

⁶ Les détails relatifs à ces initiatives seront fournis à mesure que les décisions ministérielles seront prises.



- approuver le programme de perfectionnement en leadership de la Défense à l'intention des chefs de tous les niveaux d'ici le printemps 2004;
 - mettre en œuvre un modèle d'établissement des coûts d'instruction individuelle et d'éducation pour les FC d'ici le printemps 2004;
 - publier la doctrine de sélection, de perfectionnement et d'évaluation des chefs militaires d'ici le printemps 2004;
 - mettre en place une structure simplifiée de comité de gouvernance du perfectionnement professionnel pour les FC d'ici l'été 2003;
 - faire en sorte que la nouvelle Académie canadienne de la Défense soit pleinement opérationnelle d'ici l'été 2004;
 - publier les manuels-cadres sur le leadership et le métier des armes au Canada d'ici l'été 2004.
- Pour améliorer la gestion des ressources humaines, la Défense prendra les mesures suivantes :
- approuver sa stratégie de réforme des ressources humaines civiles, ses besoins de financement et son plan d'action pour accroître la responsabilisation et la délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines d'ici l'automne 2003;
 - élaborer un cadre de mesure du rendement pour la gestion des ressources humaines civiles d'ici l'été 2003;
 - dresser un plan de relève du cadre de gestion civil du Ministère d'ici l'hiver 2004;
 - mettre à jour et appliquer un cadre de mesure du rendement pour la gestion des ressources humaines militaires d'ici 2004;
 - élaborer le processus de planification stratégique des RH militaires;
 - créer des plans de perfectionnement, fondés sur la gestion axée sur les compétences, à l'intention des cadres civils d'ici le printemps 2003.
- Pour accroître la diversité et promouvoir l'inclusivité au sein de l'effectif, la Défense procédera comme suit :
- approuver les stratégies ministérielles visant à améliorer le rendement sur le plan de l'équité en matière d'emploi et s'occuper des responsabilités particulières en réponse au rapport Perinbam⁵ d'ici le printemps 2004;
 - préparer un plan triennal d'équité en matière d'emploi (EB) d'ici l'été 2003 et faire état des progrès accomplis dans le domaine de l'EB d'ici le printemps 2004;
 - continuer à donner une formation de sensibilisation aux droits de la personne, à la prévention du harcèlement et à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP).
- Enfin, la Défense mettra entièrement en œuvre les initiatives de modernisation du système de soins de santé, dans le cadre de Rx2000, d'ici le 1^{er} juin 2007. Rx2000 prévoit une structure de prestation des soins de santé qui permettra :

⁵ *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale*, plan d'action du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale.



- d'accroître la diversité et de promouvoir l'inclusivité au sein de l'effectif.

Pour renforcer sa capacité de recruter du personnel et de le maintenir en fonction, la Défense prendra les mesures suivantes :

- continuer de renouveler la publicité des Forces canadiennes sur le recrutement diffusée à la télévision et sur vidéo, ainsi que les outils promotionnels des FC pour le recrutement;
- augmenter le recrutement militaire en améliorant les procédures de sélection et les programmes d'instruction;
- mettre au point un cadre ministériel de recrutement pluriannuel pour combler les pénuries de compétences critiques au sein de l'effectif civil d'ici le printemps 2003;
- élaborer une politique viable et souple sur la fréquence de déploiement du personnel (PERSTEMPO);
- remanier les processus de dotation de la fonction publique et établir des normes de service appropriées en dotation d'ici le printemps 2003;
- diriger un examen qui permettra d'améliorer la prestation des programmes publics et non publics de bien-être et de maintien du moral à l'intention des membres des FC et de leurs familles, par exemple :

- condition physique,

- sports et loisirs communautaires,

- services familiaux,

- vente au détail,

- services financiers,

- promotion de la santé,

- mess et logements pour les militaires;

- élaborer une stratégie ministérielle de maintien de l'effectif civil d'ici le printemps 2004;

- élaborer des politiques sur les carrières militaires en exécutant le projet sur les conditions de service de la Force régulière et l'emploi de la Réserve ainsi que les projets connexes d'ici le printemps 2005;

- optimiser la structure des groupes professionnels militaires (GPM) en mettant en œuvre le projet d'analyse, de restructuration et d'adaptation de la structure des GPM d'ici le printemps 2007.

Pour développer davantage les programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel, la Défense procédera comme suit :

- approuver un programme de gestion axée sur les compétences à l'intention des chefs militaires et cadres civils supérieurs d'ici le printemps 2003;
- élaborer un cadre stratégique approuvé d'apprentissage et de perfectionnement professionnel d'ici le printemps 2003;
- terminer la validation de principe du Réseau d'apprentissage de la Défense d'ici l'été 2003, et effectuer la mise en œuvre intégrale d'ici l'été 2004,



- dans le cadre du projet de capacité de fusion de l'information et du renseignement interarmées, créera à l'été 2003 une équipe de la stratégie d'atténuation des risques, dont le rôle consistera à définir et à élaborer les capacités des FC en matière de fusion des données, parallèlement à d'autres initiatives clés de transformation;
- exploitera les sciences et la technologie liées à la défense afin d'appuyer la lutte contre le terrorisme, par l'entremise de Recherche et développement pour la défense Canada (RDBC), qui dirige l'Initiative de recherche et de technologie CBRN (chimique, biologique, radiologique et nucléaire) et construit un Centre des technologies de lutte contre le terrorisme dans ses installations de recherche de Suffield (Alberta) - le premier élément du Centre, un laboratoire d'identification d'agents biologiques, sera opérationnel d'ici la fin de 2003;
- continuera d'accroître les capacités de la Défense dans les domaines du renseignement sur les transmissions et de la protection des réseaux informatiques, et renforcera les systèmes de collecte, de traitement, de lutte contre le terrorisme et de protection de l'information du Centre de la sécurité des télécommunications.

De plus, la Défense continuera d'exercer un leadership national en ce qui concerne la protection des infrastructures essentielles et la gestion efficace des situations d'urgence : en poursuivant la mise en œuvre du Cadre national de protection des infrastructures essentielles et de gestion des urgences, et en travaillant de concert avec des partenaires pour mettre en place les éléments prioritaires du Programme national de fiabilité des infrastructures essentielles;

- en élaborant un cadre national de préparation aux exercices en 2003 et en jetant des bases solides en vue d'une capacité nationale de recherche et de sauvetage en milieu urbain à l'aide d'équipement lourd en 2003-2004, afin de renforcer l'état de préparation et la capacité d'intervention du gouvernement du Canada en cas d'urgence à l'échelle nationale et internationale.

Accorder la priorité aux gens

Le ministre de la Défense nationale, le Ministère, les Forces canadiennes et les autres organismes du portefeuille de la Défense se sont tous clairement engagés à accorder la priorité aux gens. Comme le Chef d'état-major de la Défense l'a déclaré dans son rapport annuel de 2002, intitulé *À la croisée des chemins*, « Nos gens sont le fondement de notre institution. Ils constituent les briques et le mortier qui en assurent le soutien. [...] Ils constituent également notre avenir [...] ».

Grâce aux nouveaux crédits prévus dans le Budget 2003, la Défense est maintenant beaucoup mieux placée financièrement pour soutenir son programme de ressources humaines. À cet égard, ses priorités sont :

- de renforcer sa capacité de recruter du personnel et de le maintenir en fonction;
- de développer davantage les programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel;
- de réformer le système militaire de soins de santé;
- d'améliorer la gestion des ressources humaines;



- accorder la priorité aux gens;
- optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité;
- optimiser les ressources et maximiser l'efficacité des activités de gestion;
- renforcer les relations.

S'adapter au nouveau cadre de sécurité

Dans les jours, les semaines et les mois qui ont suivi les attaques du 11 septembre 2001, le gouvernement du Canada s'est clairement engagé à renforcer la sécurité publique, à accroître la défense et la sécurité des frontières et des aéroports en collaboration avec les États-Unis et à appuyer la campagne internationale contre le terrorisme.

Dans le Budget 2001, le Canada a annoncé des mesures évaluées à 7,7 milliards de dollars sur cinq ans pour renforcer la sécurité personnelle et économique des Canadiens, dont une augmentation de 1,2 milliard des dépenses dans l'ensemble du portefeuille de la Défense.

Ces fonds ont été affectés à l'appui de nouveaux engagements pluriannuels précis dans trois domaines :

- la contribution à la campagne internationale contre le terrorisme⁴;
 - l'accroissement des capacités en matière de lutte contre le terrorisme, de renseignement, de recherche et développement et d'intervention en cas d'urgence;
 - l'exercice d'un leadership national en ce qui concerne la protection des infrastructures essentielles et la gestion efficace des situations d'urgence.
- Pour répondre à ces priorités, la Défense participera à la campagne internationale contre le terrorisme :

- en continuant d'appuyer l'opération *Apollo*;
- en continuant d'appuyer l'opération *Enduring Freedom (Liberté immuable)*;
- en appuyant la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) et la mission de l'ONU en Afghanistan;
- en doublant la capacité de la Force opérationnelle interarmées 2 (FOI 2) d'ici l'automne 2005.

Pour accroître les capacités en matière de lutte contre le terrorisme, de renseignement, de recherche et développement et d'intervention en cas d'urgence, la Défense :

- fera en sorte qu'une nouvelle compagnie de défense nucléaire, biologique et chimique (DNBC) à double usage, capable d'appuyer les opérations des FC et les premiers intervenants civils, acquière sa capacité opérationnelle initiale d'ici septembre 2003;
- accroîtra la capacité de l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) et commencera à y ajouter des moyens d'intervention au pays d'ici septembre 2003, moyens qui seront entièrement mis en place d'ici l'automne 2005.

⁴ Le Budget 2003 comprenait 270 millions de dollars pour l'année financière 2002-2003, dont 100 millions pour appuyer l'opération *Apollo*. Vu l'incertitude du climat mondial, 125 millions ont également été affectés à un fonds de prévoyance en 2002-2003 et 200 millions en 2003-2004.



Section 3 : Priorités du Ministère

Le ministère de la Défense nationale, les Forces canadiennes et les autres organismes qui forment le portefeuille de la Défense doivent toujours assurer l'exécution et le soutien des opérations. Les opérations menées par les FC et soutenues par le MDN et les organismes de la Défense constituent les services essentiels que cette dernière fournit aux Canadiens. Qu'il s'agisse de recherche et de sauvetage, de lutte contre le terrorisme, d'opérations de paix ou de combat, la Défense canadienne doit être prête à réagir aux situations de crise, au pays et à l'étranger, en fonction des directives gouvernementales et des capacités militaires.

Parallèlement, la Défense doit continuer de réagir au changement et de s'adapter aux nouvelles réalités militaires qui déterminent le nouveau cadre de sécurité. C'est dans cette optique que l'élaboration de ses priorités ministérielles.

Les priorités du Ministère correspondent à des choix stratégiques. Elles ne sont pas nécessairement requises pour chaque programme descripteur des ressources et n'ont pas besoin d'être liées à un seul résultat. En fait, elles touchent généralement l'ensemble du portefeuille de la Défense et se rapportent aux domaines que le ministre et les hauts dirigeants de la Défense ont jugés dignes d'attention et où ils ont décidé qu'il fallait redoubler d'effort et réinvestir.

La Défense a déjà accompli des progrès importants pour ce qui est de jeter les bases de ces choix et de la transformation. Au cours des dernières années, elle a effectué une série d'études et d'examen internes pour définir les capacités clés nécessaires dans l'avenir. Elle a examiné la révolution dans les affaires militaires, étudié les menaces asymétriques et élaboré une stratégie d'avenir intitulée *Stratégie 2020*. Elle a également progressé afin de rationaliser les méthodes administratives et de mettre l'accent sur ce qui importe le plus. L'Armée de terre et la Marine ont toutes deux publié des stratégies de transformation, et celle de la Force aérienne est en voie d'élaboration.

Par ailleurs, dans le cadre du Bilan de la Défense, le Ministère a confirmé la validité de la stratégie fondamentale d'adaptation au nouveau cadre de sécurité : les principaux rôles des Forces canadiennes demeurent valables; le Canada a toujours besoin de forces armées aptes au combat, professionnelles et polyvalentes et continue d'en bénéficier; enfin, les Forces canadiennes de demain devront être rapidement déployables et interopérables aux côtés de nos alliés, particulièrement les États-Unis.

En même temps (comme l'ont confirmé le Ministre, le Chef d'état-major de la Défense, les parlementaires et les grands spécialistes de la défense), le statu quo à l'égard des Forces canadiennes ne pouvait être maintenu sans nouveau financement. Le gouvernement en a convenu et a répondu en augmentant de 800 millions de dollars le financement de base de la défense dans le Budget 2003.

Grâce à ces nouveaux crédits, la Défense est maintenant en mesure d'accélérer ses efforts de transformation ainsi que de confirmer et de mettre à jour les priorités ministérielles qu'elle a établies après le 11 septembre 2001. Ces priorités sont les suivantes :

- s'adapter au nouveau cadre de sécurité;



- à acheter du nouvel équipement et à moderniser certaines capacités;
 - à répondre aux questions urgentes liées à l'environnement et aux besoins pressants de remplacement et d'entretien des infrastructures;
 - à alléger les pressions exercées sur les opérations de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne, tant au Canada qu'à l'étranger.
- Parallèlement, le nouveau financement servira (avec certaines réaffectations) à accélérer les efforts visant à préparer une plus vaste transformation. Les ressources du gouvernement sont limitées, et celles de la Défense le sont aussi. La transformation est cependant devenue un impératif stratégique. Malgré le nouveau financement, la Défense devra faire des choix asymétriques difficiles pour aller de l'avant et investir dans les capacités futures jugées les plus pertinentes.



plus encline à privilégier la souplesse d'emploi, les possibilités d'apprentissage et la mobilité.

Le visage du Canada change lui aussi. La représentation des minorités visibles s'accroît, non seulement dans la population générale mais plus précisément dans la main-d'œuvre canadienne.

Les défis en matière de recrutement et de maintien en poste sont particulièrement sérieux d'abord, de nombreux postes exigent aujourd'hui un niveau plus élevé de spécialisation dans certains groupes professionnels. Plusieurs facteurs contribuent à ces pénuries. Tout que par le passé, de même que des normes de scolarité plus rigoureuses au niveau d'entrée. La Défense est donc forcée de recruter dans un bassin plus restreint. Comme plusieurs des groupes professionnels touchés sont très recherchés pour les opérations et certaines fonctions spécialisées, cela aggrave le problème et fait entrer en ligne de compte les facteurs très influents que sont le rythme opérationnel élevé et la concurrence d'autres employeurs.

Étant donné ces contraintes, la Défense doit poursuivre ses efforts en vue de devenir un employeur de choix grâce à une stratégie globale visant à favoriser le recrutement et le maintien en poste, à accroître l'apprentissage et le perfectionnement professionnel, à réformer le système militaire de soins de santé, à améliorer la gestion des ressources humaines ainsi qu'à augmenter la diversité et à promouvoir l'inclusivité au sein de l'effectif.

Le Budget 2003 et la dynamique financière

Au cours des deux dernières années, l'économie canadienne a remarquablement bien résisté à la faiblesse et à l'incertitude qui ont caractérisé l'économie mondiale. En 2001 et en 2002, l'économie canadienne a surpassé celle des États-Unis. Le Canada devait encore surpasser les autres pays du G-7 au chapitre de la croissance économique en 2003. Le Budget 2003 renferme plusieurs initiatives conçues pour aider à stabiliser le programme de la Défense. Cette dernière voit son financement de base augmenter de 800 millions de dollars par année, à compter de 2003-2004.³ En outre, le Ministre s'est clairement engagé à réaffecter 200 millions de dollars à des priorités plus importantes au sein du Ministère. Ensemble, le réinvestissement du gouvernement et les réaffectations du Ministère combleront l'écart au niveau de la soutenabilité et stabiliseront les Forces canadiennes.

- Les nouveaux crédits aideront les Forces canadiennes :
- à assurer le financement des programmes actuels de recrutement et de formation;
- à reconstituer les stocks de pièces de rechange et à atténuer les pressions exercées sur le budget de la Défense relativement au soutien opérationnel;
- à soutenir et à améliorer la Réserve;

³ Dans le Budget, 200 millions de dollars ont également été affectés à un fonds de prévoyance pour 2003-2004. Le Conseil du Trésor et le ministère des Finances libèrent des sommes au besoin pour faire face à certaines situations d'urgence.



la mission de sécurité et de paix sanctionnée par l'ONU en Afghanistan, à la fin de

l'été 2003, pour deux déploiements consécutifs de six mois.

La mission en Afghanistan montre clairement l'engagement soutenu du Canada à l'égard de la campagne contre le terrorisme. Elle dénote aussi l'évolution des opérations de paix. En effet, la mission en Afghanistan n'est pas une mission de maintien de la paix

traditionnelle. Il s'agit d'un théâtre d'opérations dangereux pour lequel il faut des forces qui excellent au combat et à la négociation, mais qui peuvent témoigner de l'empathie et du respect à la population locale. Bref, cette mission nécessitera toutes les compétences pour lesquelles les Forces canadiennes sont reconnues sur la scène internationale. Cela dit, la nouvelle mission aura une incidence considérable sur les FC, particulièrement l'Armée de terre, et leurs ressources durant la prochaine année.

Le changement technologique et la révolution dans les affaires militaires

Un autre catalyseur clé qui détermine le contexte de planification de la Défense est le rythme rapide des changements technologiques et la révolution qu'ils engendrent dans les affaires militaires. Les progrès réalisés au chapitre des technologies de l'information offrent de nouveaux moyens puissants d'améliorer le commandement et le contrôle, d'accroître la connaissance du champ de bataille et d'augmenter la capacité militaire d'appliquer la force avec précision, et donc de réduire les dommages collatéraux – notamment le nombre de victimes civiles – lors d'opérations. Les nouvelles technologies ont aussi des retombées sur l'organisation et la conduite des forces militaires puisqu'elles obligent à repenser la doctrine, la tactique et les concepts opérationnels.

Ces développements présentent des défis importants pour les FC et d'autres forces de l'OTAN en ce qui concerne l'interopérabilité, en particulier avec les forces américaines.² Les États-Unis sont le chef de file mondial dans la mise au point de technologies, de doctrines et de concepts militaires nouveaux, et ils consacrent plus de ressources à la recherche et au développement militaires que le reste des pays de l'OTAN réunis. Pour cette raison, suivre la cadence des États-Unis et maintenir l'interopérabilité avec les forces américaines constitueront un défi de taille pour la Défense – défi qui exige des investissements sélectifs dans les capacités futures.

La démographie et le nouveau visage du Canada

Il est bien connu que la Défense continue de faire face à des pressions démographiques. Ce n'est pas surprenant. La croissance constante de l'économie canadienne et le vieillissement de la population du Canada ont entraîné une réduction du taux de chômage et une concurrence accrue pour l'obtention de travailleurs plus jeunes et qualifiés. Autre facteur important, les valeurs et les attentes des jeunes Canadiens changent. La génération de l'après-baby-boom est moins susceptible de garder la même carrière toute sa vie et est

² L'« interopérabilité » est la capacité des unités des trois armées des FC (c.-à-d. la Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne) de travailler en harmonie et la capacité des FC dans leur ensemble de travailler de concert avec les forces armées de pays alliés et avec d'autres institutions fédérales, d'autres paliers de gouvernement et des organismes non gouvernementaux.



Développements au sein de l'OTAN, en Europe et aux Nations Unies

notamment la défense antimissiles. Le Canada envisage les questions relatives à la défense antimissiles en faisant preuve d'ouverture d'esprit. Fidèle à la politique énoncée dans le *Livre blanc sur la défense de 1994*, le gouvernement canadien continue de tenir régulièrement des consultations à ce sujet avec les États-Unis et d'autres alliés, tant au niveau bilatéral que par l'entremise de l'OTAN. Le maintien de solides relations de défense restera dans l'intérêt du Canada et des États-Unis.

Le Canada possède également un intérêt dans les relations multilatérales, en particulier avec l'Europe, l'OTAN et les Nations Unies. Et, tout comme le Canada et les États-Unis, les autres alliés du Canada et les pays membres de l'ONU essaient de trouver la meilleure façon de s'adapter au nouveau cadre de sécurité.

Bien que certains aient mis en question sa pertinence après la chute du mur de Berlin, l'OTAN joue en fait un rôle plus activiste sur la scène mondiale depuis la fin de la guerre froide. Elle a lancé des opérations de soutien de la paix en Bosnie-Herzégovine et au Kosovo. L'Alliance continue de prendre de l'expansion, se préparant à accueillir les sept nouveaux membres qu'elles a invitées à joindre ses rangs lors du Sommet de Prague en novembre dernier. En outre, l'OTAN a approuvé l'Engagement de capacités de Prague afin de faciliter les efforts de transformation militaire, y compris une étude conjointe de faisabilité sur l'acquisition et le partage de moyens de transport stratégique. Le Canada appuie ces deux initiatives et demeure un fervent partisan de l'OTAN.

En même temps, il est important de reconnaître que les relations de défense avec l'Europe et au sein de l'Europe continuent d'évoluer. L'Union européenne va toujours de l'avant avec la Politique européenne de sécurité et de défense dont le but est de mettre sur pied une force européenne de réaction rapide. Le Canada continue d'appuyer cette initiative à condition qu'elle renforce l'Union européenne et l'OTAN.

Le Canada et la Défense maintiennent leur engagement à l'égard de la sécurité collective et poursuivent leurs efforts à l'appui du multilatéralisme.

La campagne internationale contre le terrorisme

Dès le début, le Canada a joué un rôle important dans la campagne internationale contre le terrorisme. Plus de 4 500 marins, soldats et aviateurs canadiens ont participé à l'opération *Apollo*. Le Canada a été le premier partenaire de la coalition à déployer un groupe opérationnel naval dans le cadre de l'opération *Enduring Freedom (Liberté inébranlable)*. Un commandore canadien commande actuellement la Force opérationnelle multinationale 151 dans le golfe Arabo-Persique et le golfe d'Oman.

Le Canada a également été le premier partenaire de la coalition à déployer un groupe-bataillon d'infanterie pour mener des opérations de combat aux côtés des forces américaines en Afghanistan, et il assure encore une présence dans la région aujourd'hui. Comme le gouvernement l'a récemment annoncé, le Canada s'est engagé à fournir un groupe-bataillon et, éventuellement, un quartier général de brigade et d'autres éléments à



Beaucoup d'analyses en matière de défense et de sécurité prédisent que ces pressions vont continuer d'augmenter dans les prochaines années. En 2000, la population mondiale était de 6,1 milliards d'habitants; on estime qu'elle atteindra 7,2 milliards d'ici 2015. Plus de la moitié de la population du globe habitera dans les centres urbains. Plus de trois milliards de personnes vivront dans des pays qui pourraient être aux prises avec des pénuries d'eau. Le SIDA sera un problème majeur non seulement en Afrique mais aussi dans certaines régions d'Asie. Nous pouvons nous attendre à une dégradation continue des terres arables et à un accroissement des migrations.

Isolément, chacun de ces développements constitue une source de préoccupation. Ensemble, ils posent une sérieuse menace pour le Canada, les États-Unis et nos alliés de l'OTAN, de même que pour la paix et la sécurité internationales.

Développements aux États-Unis

Les événements du 11 septembre 2001 ont eu une profonde incidence sur les perceptions de la sécurité aux États-Unis.

Les États-Unis croient qu'ils sont en guerre contre le terrorisme. Pour les Américains, la dynamique de cette guerre est d'une réalité à donner le frisson, et les conséquences d'un échec sont incalculables. Les États-Unis comptent sur leurs alliés pour qu'ils remplissent leurs obligations à l'égard de la sécurité et de la défense collectives, comme l'ont stipulé respectivement les chartes de l'ONU et de l'OTAN il y a plus de cinquante ans.

Pour réagir aux menaces, le gouvernement américain a entrepris le plus vaste remaniement de sa structure et de ses activités depuis le début de la guerre froide. Il a rédigé et publié une nouvelle stratégie de sécurité nationale. Il est en train de regrouper 22 départements et agences pour créer une super-institution, le département de la Sécurité intérieure. Il a révisé son plan militaire de commandement unifié et créé un commandement de l'Amérique du Nord. Partout aux États-Unis, des militaires, des fonctionnaires et du personnel des services d'urgence sont vaccinés contre la varicelle. Dans les ports de mer et les aéroports, on installe des filtres biochimiques pour détecter les attaques biochimiques. Ce ne sont là que quelques exemples des mesures de sécurité prises par le gouvernement américain; de nouvelles initiatives sont annoncées et mises en œuvre presque tous les jours.

Ces développements influent sur l'ensemble des relations bilatérales entre le Canada et les États-Unis, depuis la sécurité des frontières et l'application de la loi jusqu'à la défense et la coopération militaire, en passant par le renseignement et la protection des infrastructures essentielles. Dans le cadre de ces efforts, le Canada et les États-Unis ont récemment annoncé la création d'un nouveau Groupe de planification militaire binationnel afin d'accroître la coopération maritime et terrestre pour la défense de l'Amérique du Nord. Le Groupe de planification, situé à Colorado Springs, se concentrera sur le partage du renseignement, la surveillance, la planification de contingence et les exercices conjoints. Il appuiera également la planification des mesures d'urgence civiles.

La création du Groupe de planification représente un important pas en avant dans la coopération canado-américaine en matière de défense et profite clairement aux deux pays. Ces derniers feront face à d'autres enjeux liés à la défense dans les mois à venir,

Cette dynamique est marquée par les menaces asymétriques croissantes, notamment l'expansion des réseaux de terrorisme internationaux et du cyberterrorisme ainsi que la prolifération des armes classiques et des armes de destruction massive. Dans de nombreuses régions, le terrorisme s'alimente des disparités de revenus entre les différents pays, de l'instabilité socio-politique exacerbée par des régimes corrompus, et des pressions économiques et environnementales grandissantes. Parallèlement, de plus en plus d'États instables et d'organisations hors-la-loi se procurent des armes classiques haut de gamme. Certains acteurs étatiques et groupes terroristes essaient d'obtenir des armes de destruction massive, tandis que d'autres fabriquent des vecteurs de missiles ou améliorent ceux qu'ils possèdent déjà. Nous savons aussi qu'une nouvelle génération d'armes terrifiantes est peut-être imminente, à mesure qu'est diffusée la connaissance de la bioingénierie et du génome humain.

La guerre froide est terminée, mais le rythme opérationnel des Forces canadiennes a en fait augmenté.

Le nouveau cadre de sécurité

- le Budget 2003 et la dynamique financière.
- la démographie et le nouveau visage du Canada;
- le changement technologique et la révolution dans les affaires militaires;
- la campagne internationale contre le terrorisme;
- les développements au sein de l'OTAN, en Europe et aux Nations Unies;
- les développements aux États-Unis;
- le nouveau cadre de sécurité;

Les principales considérations de la Défense en matière de planification comprennent :

s'adapter à leurs nouvelles réalités.

entier en concluent qu'elles n'ont pas d'autre choix que de se transformer pour réussir à défense et les relations de défense, tandis que les forces armées modernes du monde développent des connexions profondes avec les organisations de notre prospérité et notre sécurité. Ensemble, ces facteurs ainsi que les tendances et les armes de destruction massive et par la sensibilisation accrue du public aux menaces pour le cadre de sécurité caractérisé par un nouveau genre de terrorisme, par la prolifération des armes de destruction massive et par la sensibilisation accrue du public aux menaces pour notre prospérité et notre sécurité. Ensemble, ces facteurs ainsi que les tendances et les armes de destruction massive et par la sensibilisation accrue du public aux menaces pour le cadre de sécurité caractérisé par un nouveau genre de terrorisme, par la prolifération des armes de destruction massive et par la sensibilisation accrue du public aux menaces pour notre prospérité et notre sécurité.

Section 2 : Contexte de planification





au MDN d'améliorer ses rapports au Parlement et son processus de décision interne à l'aide des données recueillies sur le rendement. Dans cette optique, le MDN a lancé un projet pilote en vue de la mise en œuvre d'un cadre stratégique de mesure du rendement s'appuyant sur une fiche d'évaluation équilibrée. Cette technique moderne de gestion de haut niveau simplifiera les processus décisionnels des gestionnaires supérieurs. Axée sur les objectifs stratégiques du MDN et des FC, elle orientera les ressources (humaines, matérielles, financières) et les efforts des gestionnaires vers leur réalisation.



- des services d'incendie;
 - des services d'aumônerie;
 - de vastes réseaux de communications au Canada et à l'étranger.
- Par ailleurs, un certain nombre d'organisations autonomes qui suivent relèvent directement du ministre de la Défense nationale :
- le Cabinet du juge-avocat général (JAG);
 - le Comité des chefs des Forces canadiennes;
 - la Commission d'examen des plaintes de la police militaire;
 - le Bureau de l'Ombudsman du ministre de la Défense nationale et des Forces canadiennes;
 - le Secréariat national Recherche et sauvetage.

Structure et reddition de comptes

La Loi sur la défense nationale établit deux entités distinctes relevant du ministre de la Défense nationale, soit le MDN et les FC, qui fonctionnent en étroite collaboration. La structure de responsabilité du MDN et des FC est décrite en détail dans le document intitulé *Organisation et reddition de comptes : Guide à l'intention des membres des Forces canadiennes et des employés du ministère de la Défense nationale*. On peut consulter cette publication en direct sur Internet à l'adresse suivante : http://www.forces.gc.ca/site/minister/ir/autoritey/oa_f.htm. De plus amples renseignements sur les organismes du portefeuille de la Défense se trouvent à la section 5. L'organigramme du Ministère se trouve à l'annexe 7.

Gestion intégrée des risques

La gestion intégrée des risques est un processus systématique, proactif et continu permettant de comprendre, de gérer et de communiquer les risques du point de vue de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de prendre des décisions favorisant la réalisation des objectifs globaux du MDN et des FC. Même si la gestion des risques fait partie intégrante de la planification et de la gestion du MDN, il n'existe aucun cadre global à cet effet. Parallèlement aux mesures prises par le Conseil du Trésor, une étude de référence interne sur la gestion des risques doit être réalisée d'ici le printemps 2003. Cette étude aidera à établir les fondements d'un programme ministériel de gestion intégrée des risques.

Mesure du rendement

La mesure du rendement au Ministère se fonde toujours sur le Cadre de mesure du rendement (CMR), auquel on apporte des améliorations depuis la mise en place du CPRR en 2001. Les mesures et les indicateurs de rendement sont élaborés au niveau du Ministère. On a entamé la collecte et l'analyse des données, ainsi que la synchronisation des cycles de rapport avec la planification des activités et l'établissement des priorités du Ministère. On s'attend que dans les années à venir, le CMR évolué permette



- la Brigade multinationale d'intervention rapide des forces en attente des Nations Unies, soit la BIRFA¹;
 - les initiatives de défense nucléaire, biologique et chimique de Prague;
 - diverses missions restreintes de l'ONU au Moyen-Orient, à Chypre, en Sierra Leone, en Ethiopie (jusqu'en juin 2003) et au Congo.
- Le ministre de la Défense nationale a annoncé à la Chambre des communes que la communauté internationale avait demandé au Canada de collaborer au maintien de la paix et de la sécurité en Afghanistan par l'entremise de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS). Le Canada a indiqué que les Forces canadiennes pourraient fournir un groupe-bataillon et peut-être un quartier général de brigade et d'autres éléments à l'appui de la mission de paix des Nations Unies à Kaboul.

Le portefeuille de la Défense

La mission en matière de défense du Canada relève du ministère de la Défense nationale, des Forces canadiennes et d'un certain nombre d'organisations et d'organismes connexes, y compris :

- le Centre de la sécurité des télécommunications (CST);
- Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC);
- le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile (BPBPC);
- le Mouvement des cadets du Canada et les Rangers juniors canadiens;
- l'Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC);
- l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPPC).

Les FC maintiennent en outre :

- un service de police, c'est-à-dire la Police militaire et le Service national des enquêtes qui relèvent du Grand prévôt des Forces canadiennes;
- un système de justice militaire, administré sous la supervision du Juge-avocat général;
- l'Académie canadienne de la Défense, qui comprend une université (le Collège militaire royal du Canada) et d'autres centres de formation et de perfectionnement professionnel comme le Collège des Forces canadiennes, l'Institut de leadership des Forces canadiennes et l'École de perfectionnement en gestion des Forces canadiennes;
- des services médicaux et dentaires, les membres des Forces canadiennes n'étant pas visés par la *Loi canadienne sur la santé* de 1984;

¹ Le Canada vient d'assumer la présidence de la BIRFA pour 2003. La BIRFA est une force multinationale préétablie (non permanente) de la taille d'une brigade, apte à fournir une capacité de déploiement rapide durant une période maximale de six mois. Elle est conçue pour réaliser les missions de maintien de la paix mandatées par le Conseil de sécurité des Nations Unies aux termes du chapitre VI de la Charte des Nations Unies.



En Amérique du Nord, la Défense veille au fonctionnement de plus d'une quarantaine d'emplacements radar au Canada faisant partie du Système d'alerte du Nord, en plus d'assurer la participation du Canada à la sécurité continentale en collaboration avec les États-Unis. Le Canada et les États-Unis sont cosignataires de plus de 80 accords de défense considérés comme des traités et de 250 protocoles d'entente, ils échangent continuellement des renseignements de sécurité entre eux et ils effectuent souvent des exercices d'entraînement conjoints.

Les engagements fondamentaux du Canada pour la défense continentale se trouvent dans deux accords clés, le **document de base en matière de sécurité** et l'**accord du NORAD**. En vertu du document de base du Canada et des États-Unis en matière de sécurité, le Canada s'est engagé à affecter les forces ci-après à la défense de l'Amérique du Nord, en cas de nécessité :

- un quartier général de force opérationnelle interarmées;
- un groupe opérationnel naval comptant jusqu'à quatre navires, établi sur la côte est et la côte ouest;
- un groupe-brigade et des éléments de soutien;
- deux escadrons de chasse;
- un escadron d'aéronefs de transport.

Le Canada et les États-Unis sont partenaires du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), doté d'une structure binationale. Les deux pays ont décidé récemment de constituer un Groupe canado-américain de planification militaire, chargé d'élaborer des plans de contingence et d'accroître leur capacité d'intervention et de sauvetage en cas d'attaque terroriste ou de catastrophe naturelle en territoire nord-américain.

Sur la scène internationale, le Canada participe à des opérations multilatérales par l'entremise des Nations Unies (ONU), de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), ainsi que de coalitions de pays aux vues similaires. La Défense apporte une précieuse contribution à plusieurs programmes de l'OTAN, y compris la formation bilatérale, l'entraînement en vol de l'OTAN au Canada, le Partenariat pour la paix et le Programme (du MDN) d'aide à la formation militaire. La Défense soutient également diverses activités de contrôle des armements, maintient la capacité d'offrir promptement des secours humanitaires partout dans le monde grâce à l'Équipe d'intervention en cas de catastrophe (DART) et reste en mesure de protéger les citoyens canadiens et de les évacuer de zones menacées par des conflits.

Voici quelques-uns des principaux engagements sur la scène internationale :

- la campagne antiterroriste dans le cadre de l'opération *Apollo*;
- la force de stabilisation de l'OTAN en Bosnie-Herzégovine, par le biais de l'opération *Palladium*;



Section 1 : Investir dans la défense, une valeur sûre

Les dernières années ont démontré que la défense nationale est aussi importante que jamais et que nos investissements dans le secteur de la défense procurent des avantages tangibles aux Canadiens en rehaussant leur sécurité et leur bien-être.

Les citoyens savent que pour jouir de la prospérité et de la souveraineté du Canada, leur propre sécurité doit être assurée. Nous savons que notre prospérité dépend des échanges internationaux, et que ces échanges dépendent en retour d'une frontière sûre et ouverte avec les États-Unis et d'une plus vaste stabilité sur la scène mondiale. Nous savons également qu'en tant que pays privilégié, le Canada se doit de participer à la promotion des droits de la personne, de la liberté et de la démocratie.

La mission en matière de défense

Le ministère de la Défense nationale (MDN), les Forces canadiennes (FC) et le plus vaste portefeuille de la défense (sous-entendus ci-après dans l'expression « la Défense ») ont pour mission de défendre le Canada, ainsi que les intérêts et valeurs des Canadiens et des Canadiennes, tout en contribuant à la paix et à la sécurité dans le monde.

Dans cette optique, la Défense maintient toute une gamme de capacités et offre divers services de défense favorisant :

- la sécurité des citoyens canadiens;
 - la défense de notre souveraineté;
 - la sécurité du continent;
 - la stabilité internationale;
 - la promotion des droits et libertés fondamentaux à l'étranger.
- Au Canada**, les principaux services de la Défense sont, entre autres :
- la surveillance et le contrôle des voies d'accès et du territoire du Canada;
 - l'appui d'autres ministères et organismes;
 - les services nationaux de recherche et sauvetage;
 - l'aide aux autorités civiles;
 - l'aide au pouvoir civil, en vertu de l'article 275 de la *Loi sur la défense nationale*;
 - le soutien d'interventions du gouvernement fédéral en réponse à des menaces terroristes et asymétriques;
 - la protection des infrastructures essentielles et la protection civile.

La Défense contribue aussi à la réalisation des plus vastes priorités nationales. Elle appuie les communautés autochtones au moyen du Programme des Rangers canadiens et de celui des Rangers juniors canadiens, ainsi que les jeunes Canadiens dans le cadre du Mouvement des cadets du Canada. La Défense est un ardent promoteur de la recherche et du développement sur la scène fédérale, en plus de faire partie intrinsèque de l'histoire, du patrimoine et de l'identité de notre pays.



66	Autorisations de dépenser.....
76	Équivalents temps plein (ETP) projetés.....
79	Annexe A : Déploiements internationaux projetés en 2003-2004.....
79	Missions des FC en Europe.....
79	Missions des FC au Moyen-Orient.....
80	Missions des FC dans le golfe Arabo-Persique et en Asie.....
81	Missions des FC en Afrique.....
83	Annexe B : Estimation des coûts des opérations des FC.....
84	Annexe C : Autres renseignements.....
84	Lois et règlements administrés par le ministère de la Défense nationale.....
85	Organigramme.....
86	Sources de renseignements.....



Table des matières

i	Message du Ministre
v	Déclaration de la direction
1	Section 1 : Investir dans la défense, une valeur sûre
1	La mission en matière de défense
3	Le portefeuille de la Défense
4	Structure et reddition de comptes
4	Gestion intégrée des risques
4	Mesure du rendement
6	Section 2 : Contexte de planification
6	Le nouveau cadre de sécurité
7	Développements aux États-Unis
8	Développements au sein de l'OTAN, en Europe et aux Nations Unies
8	La campagne internationale contre le terrorisme
9	Le changement technologique et la révolution dans les affaires militaires
9	La démographie et le nouveau visage du Canada
10	Le Budget 2003 et la dynamique financière
12	Section 3 : Priorités du Ministère
13	S'adapter au nouveau cadre de sécurité
14	Accorder la priorité aux gens
17	Optimiser les capacités en matière de défense et de sécurité
18	Optimiser les ressources et maximiser l'efficacité des activités de gestion
20	Renforcer les relations
23	Section 4 : Aperçu de la planification des programmes
23	Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation
24	Exécution des opérations
27	Mise sur pied des forces
30	Soutien des forces
33	Commandement et contrôle
35	Politiques et stratégies du Ministère
41	Priorités liées aux programmes descripteurs des ressources
43	Section 5 : Quelques organisations du portefeuille de la Défense
43	Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile
46	Force de réserve
49	Centre de la sécurité des télécommunications et Programme cryptologique national
52	Secrétariat national Recherche et sauvetage et Programme national de recherche et de sauvetage
56	Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes
58	Bureau du Juge-avocat général
60	Recherche et développement pour la défense Canada
64	Section 6 : Renseignements sur les finances et les ressources humaines
64	Aperçu des ressources
65	Aperçu des dépenses projetées du Ministère



Déclaration de la direction

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du ministère de la Défense nationale.

À ma connaissance, les renseignements qui figurent dans le présent document :

- décrivent fidèlement les plans et les priorités de l'organisme;
- sont conformes aux principes d'établissement de rapports énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*;
- sont complets et exacts;
- sont fondés sur de bons systèmes sous-jacents d'information et de gestion au Ministère.

Je suis satisfaite des méthodes et procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour rédiger le Rapport.

Les membres du Conseil du Trésor ont approuvé le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) sur lequel s'appuie le présent document et qui sert à rendre compte des résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs accordés.

Margaret Bloodworth
Sous-ministre



actuelles pour réaffecter certaines sommes à des projets jugés plus prioritaires. Afin de m'aider à atteindre cet objectif, j'ai constitué le Comité consultatif sur l'efficacité administrative, dont les membres ont l'expérience de l'administration, de la gestion et de la restructuration dans les secteurs public et privé. Ce comité travaillera en étroite collaboration avec les représentants du Ministère pour cerner les secteurs où il serait possible de réaliser des économies et d'apporter des changements.

Au fur et à mesure que nous irons de l'avant, nous continuerons à nous heurter à de grandes difficultés. Nous traversons une période particulièrement intense. La transformation suppose l'exercice du leadership à tous les niveaux. Elle doit faire appel à une stratégie équilibrée et mûrement réfléchie. Le moment est venu d'entamer ce processus.

Je suis convaincu que les membres des Forces canadiennes et les employés civils du ministère de la Défense nationale réussiront à mener à bien, dans les années à venir, les importantes initiatives que je viens d'évoquer.

L'honorable John McCallum, député, C.P.
Ministre de la Défense nationale



Parallèlement, ces mêmes armées font face à un renouvellement incessant des technologies et à ce qui s'apparente à une révolution dans les affaires militaires. Essentiellement, cette révolution est l'équivalent militaire, dans le monde civil, de « l'ère de l'information » ou de « la nouvelle économie ». Transposées dans le contexte militaire, les nouvelles technologies engendrent un accroissement phénoménal des coûts. Elles augmentent radicalement aussi la précision et le pouvoir meurtrier des systèmes d'armes modernes ainsi que le volume et la vitesse des données mises à la disposition des décideurs et de leurs troupes. Dans un contexte militaire, tous ces facteurs conjugués transforment complètement les concepts opérationnels, la doctrine, les structures organisationnelles et les tactiques qui sous-tendent la conduite de la guerre moderne.

À l'instar de celui de ses principaux alliés, l'appareil de défense et de sécurité du Canada doit s'adapter à ces nouvelles réalités. Les forces armées du monde entier n'ont pas le choix : elles doivent se transformer pour affronter ces énormes changements. En réaction aux événements du 11 septembre 2001, les États-Unis ont d'ailleurs entrepris la reconstruction la plus importante de leur gouvernement depuis le début de la guerre froide. La Grande-Bretagne vient, pour sa part, de mettre à jour l'examen stratégique de sa politique de défense. Les Tchèques, les Australiens, les Allemands et les Néerlandais ont tous décidé de se lancer dans des programmes de transformation considérables. Pour le Canada, la question qui se pose concerne la façon optimale de transformer les Forces canadiennes.

Si nous croyons véritablement à notre sécurité collective, si nous croyons que nous sommes et devrions être en mesure d'influencer le cours des événements sur le plan international, si nous croyons enfin qu'il faut défendre nos valeurs en prenant les actions qui s'imposent, nous nous devons d'accélérer la modification de notre appareil de défense et de sécurité pour devancer l'évolution de notre contexte de sécurité.

Nous serons obligés de penser tout à fait autrement, car nous serons confrontés à des choix difficiles et nécessairement asymétriques. Nous ne pouvons plus nous permettre d'investir autant dans les capacités et les structures du passé. Vu la nature de la révolution dans les affaires militaires, vu aussi les coûts des nouvelles technologies et des plates-formes militaires hautement spécialisées, nous n'avons pas les moyens de maintenir la parité dans tous les secteurs avec les États-Unis, ni même avec la Grande-Bretagne et la France, et nous ne les avons jamais eus. Comme nous devons nous laisser guider par les nouvelles réalités budgétaires, technologiques et stratégiques, nous devons effectuer des choix judicieux et stratégiques dans trois domaines : les capacités dans lesquelles nous voulons investir, les concepts et les moyens nouveaux que nous voulons étudier ou écarter, et les anciennes capacités que nous choisissons de garder, de réduire ou d'éliminer. Il n'est pas possible de donner satisfaction à tous. Nous devons arrêter nos choix et investir dans les capacités qui reflètent les valeurs et les intérêts des Canadiens et des Canadiennes, et rentabiliser les investissements du Canada en matière de défense.

Dans l'optique des choix stratégiques à effectuer, nous devons réaffecter certains fonds du portefeuille de la Défense à des priorités supérieures. En ma qualité de ministre, je me suis engagé à puiser 200 millions de dollars dans les crédits déjà alloués pour les réaffecter ailleurs. J'ai demandé à mon ministère de passer en revue les capacités



planification binationale qui a été constituée récemment aidera les deux pays à empêcher des attaques et à sauver des vies.

Par ailleurs, le gouvernement du Canada a accru sensiblement les dépenses militaires dans son budget de 2003. Le Chef d'état-major de la Défense (voir son rapport annuel de 2002), les parlementaires les plus en vue, les spécialistes canadiens en matière de défense et bon nombre de Canadiens qui sont sensibilisés aux questions de Défense ont fait clairement savoir, avant le dépôt du budget, que la Défense nationale et les Forces canadiennes étaient confrontées à de sérieuses difficultés financières.

En tant que ministre de la Défense nationale, je les ai entendus, et, à la lumière des arguments et des faits qui lui ont été présentés, le gouvernement a agi.

Le Budget 2003 assure à la Défense nationale et aux Forces canadiennes l'augmentation la plus importante en dix ans. En effet, 800 millions de dollars seront consacrés à la défense en 2003-2004, et des augmentations annuelles de 800 millions de dollars seront inscrites aux budgets militaires de référence par la suite. Si l'on y ajoute 150 millions de dollars pour tenir compte de l'inflation et d'autres sommes pour les rajustements, le budget de la défense augmentera de un milliard de dollars l'an prochain. Ces nouveaux crédits, additionnés aux 200 millions de dollars qui seront dégagés après des répartitions annoncées à l'intérieur, devraient faire disparaître l'écart de soutenabilité, actuellement chiffré à 936 millions de dollars, et contribuer ainsi à la stabilité des Forces canadiennes à court terme. Ces sommes supplémentaires financeront un certain nombre de priorités. Ainsi, les Forces canadiennes seront notamment en mesure de :

- maintenir les programmes de recrutement et d'instruction en place;
- reconstruire le stock de leurs pièces de rechange et réduire les tensions budgétaires de la Défense au chapitre du soutien opérationnel;
- soutenir et renforcer la Réserve du Canada;
- se procurer de nouveaux équipements et moderniser les capacités dans certains secteurs;
- répondre aux besoins pressants en matière de maintenance et de remplacement des infrastructures;
- réduire les contraintes qui s'exercent sur les opérations de l'Armée de terre, de la Marine et de la Force aérienne au pays et à l'étranger.

De plus, le budget établit un fonds de prévoyance de 125 millions de dollars en 2002-2003 et de 200 millions en 2003-2004. Il prévoit également une injection de 170 millions de dollars supplémentaires en 2002-2003 pour répondre à des besoins urgents et de 100 millions de dollars en 2002-2003 pour couvrir les arriérés de la contribution du Canada à l'opération en Afghanistan.

Malgré cette aide supplémentaire, la Défense nationale et les Forces canadiennes continueront d'être aux prises avec des choix difficiles. Dans le sillage des attentats du 11 septembre 2001, les forces armées du monde entier affrontent un double défi redoutable. Elles doivent d'abord s'adapter à un contexte de sécurité nouveau. C'est que la nature de la menace a changé et que leur milieu a changé. Si les Forces canadiennes ne veulent pas perdre leur raison d'être, elles doivent évoluer, elles aussi.



Message du Ministre

Les événements tragiques du 11 septembre 2001 témoignent éloquentement des changements survenus depuis la fin de la guerre froide dans l'environnement international de sécurité. Il y a une quinzaine d'années, à peine, la paix et la sécurité internationales étaient essentiellement menacées par la « destruction mutuelle assurée » que n'aurait pas manqué d'entraîner une guerre importante mettant aux prises les démocraties membres de l'OTAN et le bloc soviétique. De nos jours, la menace la plus grave découle de la prolifération des armes de destruction massive aux mains de régimes parias, d'États en faillite et de réseaux terroristes qui sont, comme al-Qaïda, susceptibles d'attaquer n'importe où dans le monde.

Malgré les différences d'opinion quant à la meilleure façon de contrer ces menaces, les démocraties occidentales s'entendent pour reconnaître qu'elles doivent transformer leurs forces armées et leurs organisations de sécurité afin d'y faire face. C'est que les événements du 11 septembre 2001 constituent une attaque délibérée, consciente et organisée contre les valeurs et les intérêts occidentaux. Les attentats perpétrés par le réseau al-Qaïda contre les États-Unis d'Amérique représentent en fait une attaque contre nous tous, en vertu du principe de défense collective et du principe de sécurité collective qui constituent les fondements de la Charte de l'OTAN et de la Charte des Nations Unies respectivement.

C'est pourquoi le Canada appuie sans équivoque la campagne internationale contre le terrorisme. Il a été le premier pays à venir en aide aux États-Unis en cette journée tragique du 11 septembre. Le NORAD (dont le commandant en chef adjoint était à ce moment-là un lieutenant-général canadien) s'est immédiatement chargé d'intervenir dans l'espace aérien du continent nord-américain. Les localités et les aéroports du Canada ont constitué des abris sûrs pour les avions détournés. Du 11 septembre 2001 au 1^{er} mars 2003, les CF-18 canadiens ont effectué environ 3 600 heures de vol en appui à l'OTAN et à l'opération *Noble Eagle* pour défendre l'espace aérien de l'Amérique du Nord contre d'éventuels actes de piratage ou de terrorisme dans les airs. Dans le cadre de l'opération *Apollo*, le Canada a déployé un contingent militaire dont l'importance le plaçait, à la fin de 2002, au quatrième rang des pays qui ont fourni des troupes à la lutte contre le terrorisme. Un groupe-bataillon a été déployé par la suite en Afghanistan pour combattre aux côtés des forces américaines. En tout, plus de 4 500 marins, soldats et aviateurs canadiens ont participé à l'opération *Apollo* au cours des 18 derniers mois.

Le gouvernement du Canada s'est récemment engagé à affecter pendant un an un groupe-bataillon, un quartier général de brigade et d'autres éléments à la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS), qui mène une mission de paix sanctionnée par l'ONU en Afghanistan. En participant à cette nouvelle mission, nous contribuerons davantage à la campagne contre le terrorisme, nous aiderons à défendre le Canada et le monde contre cette menace persistante et nous porterons encore une fois au secours des habitants de l'Afghanistan.

Le gouvernement du Canada a la sécurité du pays et du continent à cœur. C'est pourquoi il doit continuer à veiller à la sécurité et à la souveraineté du Canada et collaborer avec les États-Unis pour sécuriser l'Amérique du Nord. De ce point de vue, le Groupe de



National
Défense
Défense nationale



Ministère de la Défense nationale

Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins communs en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>
No de catalogue : BT31-2/2004-III-57
ISBN 0-660-62265-3



Défense nationale

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



National Energy Board

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-14
ISBN: 0-660-62270-X



National Energy
Board

Office national
de l'énergie

2003 - 2004 Estimates

Part III - Report on Plans and Priorities

A handwritten signature in cursive script, reading "K. Vollman".

Kenneth W. Vollman
Chairman
National Energy Board

A handwritten signature in cursive script, reading "Herb Dhaliwal".

The Honourable Herb Dhaliwal, P.C., M.P.
Minister
Natural Resources Canada

Table of Contents

SECTION I: MESSAGES 1

SECTION II: RAISON D’ÊTRE 4

SECTION III: PLANNING OVERVIEW 6

SECTION IV: ORGANIZATION 24

SECTION V: ANNEXES..... 27

SECTION VI: ADDITIONAL INFORMATION..... 33

Section I: Messages

1.1 Chairman's Message

It is my pleasure to present the *Report on Plans and Priorities* for the National Energy Board (the Board or NEB).

The Board's corporate purpose is to *promote safety, environmental protection, and economic efficiency in the Canadian public interest within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade*. In fulfilling this purpose, our vision is *to be a respected leader in safety, environmental and economic regulation*.

Our main responsibilities are the regulation of interprovincial and international natural gas, oil and commodity pipelines, international electric power lines and energy exports. In addition we monitor and report to the government and the public on the functioning of energy markets. We also regulate the safety, environmental and conservation aspects of energy exploration and development on federal lands in the North and offshore where there are no specific accords or agreements with a province or a territory. In our role as a regulator, we are acutely aware of the influence that we have on the investment climate for energy companies. Industry desires clear regulatory processes with predictable timelines. At the same time, the public needs to know that pipeline facilities found to be in the public interest are built and operated in a safe and environmentally responsible manner.

We must balance these competing demands to provide an effective regulatory program that provides real benefits to Canadians. To achieve this balance, we have embraced the concept of "smart regulation". Among other things, smart regulation means focussing our regulatory approval efforts where they can have the most impact and by streamlining processes wherever possible; for example, for certain routine pipeline construction applications. It means focussing on outcomes that really matter and ensuring that our processes are conducive to producing the desired results.

I am proud that the National Energy Board has for five years now had a clear Strategic Plan, with clearly articulated goals and strategies. Our first four goals, outlined below, remain virtually the same. These goals have provided industry and our staff with clarity as to the Board's expectations and desired outcomes of its regulatory program. We have decided this year to add a fifth goal, emphasizing our management accountabilities, and confirming our continued commitment to the management improvement agenda of the federal government. Our goals are:

- Goal One: *NEB-regulated facilities and activities are safe and perceived to be safe*
- Goal Two: *NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected.*
- Goal Three: *Canadians derive the benefits of economic efficiency.*
- Goal Four: *The NEB meets the evolving need of the public to engage in NEB matters.*
- Goal Five: *The NEB effectively leads its people and manages its resources.*

Our main corporate strategies have also been consistent for the last few years, with our primary strategy being to move towards goal-oriented regulation and, wherever possible, away from prescriptive regulation. Another key strategy has been to pro-actively prepare for emerging issues and upcoming applications, such as a major new pipeline from the North. A new strategy that we are adding this year is to clarify Board processes and expectations by updating our regulations and regulatory tools and by conducting more outreach with stakeholders.

We are applying these strategies in a number of concrete actions that will help achieve our goals. For example, we were very active in negotiating a regulatory blueprint and a cooperation agreement with other agencies to provide industry with a clear predictable regulatory assessment process for a northern pipeline proposal. We have also negotiated an agreement with the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board (CNSOPB), providing for a one-window review of the Deep Panuke project in the Nova Scotia offshore area. We are currently reviewing our *Guidelines for Filing Requirements* to provide additional clarity to applicants and to ensure that more complete applications are filed with the Board. We also continue to update and promote our Streamlining Order, which allows companies to undertake specific work without applying to the Board. These and other actions outlined in this report will reduce regulatory uncertainty, improve cycle times for approval of beneficial projects and reduce regulatory costs to industry while still ensuring that public interests are protected.

Another important strategy is for us to continuously monitor and report publicly on the functioning of energy markets. We are an important source of unbiased information that is relied upon by energy market participants across the country. We have established a program of focused reports on energy markets and energy supply, and will have enhanced our monitoring of developing markets, such as the Atlantic gas market.

In conclusion, I believe that the strategies, actions and measures outlined in this report will continue the Board's progress in achieving our goals and fulfilling our mandate to produce results that are in the public interest for all Canadians.

1.2 Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the

NATIONAL ENERGY BOARD

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the Preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: 
Gaetan Caron, Chief Operating Officer

Date: 6 FEBRUARY 2003

Section II: Raison d'être

The Board's corporate purpose is to promote safety, environmental protection and economic efficiency in the Canadian public interest¹ within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade.

The Board's vision is to be a respected leader in safety, environmental and economic regulation.

The NEB is an independent tribunal with responsibilities under legislation including the *National Energy Board Act* (NEB Act), the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act), and under certain provisions of the *Canada Petroleum Resources Act* (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords. Furthermore, the Board has specific responsibilities under the *Northern Pipeline Act* and the *Energy Administration Act*. In addition, Board inspectors are appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board.

The main functions of the NEB are set forth in the NEB Act. The Board has all the powers vested in a superior court of record² with regard to attendance at hearings, the swearing in and examination of witnesses, the production and inspection of documents and the enforcement of its orders. The NEB Act provides for up to nine permanent Board Members. Most oral hearings are conducted by three Members, who constitute a quorum of the Board, with one acting as Presiding Member. The Board's regulatory decisions and the reasons for them are issued as public documents.

The Board's mandate includes the provision of expert technical advice to the Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board (CNOPB), the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board (CNSOPB), Natural Resources Canada (NRCan) and Indian and Northern Affairs Canada (INAC). The Board also has an advisory function and may, on its own initiative, hold inquiries and conduct studies on specific energy matters as well as prepare reports for the information of Parliament, the federal government and the general public. The NEB Act requires that the Board keep under review matters relating to all aspects of energy supply, production, development and trade that fall within the jurisdiction of the federal government. In addition, the Board carries out studies and reports at the request of the Minister of Natural Resources.

1 The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental, and social interests that changes as society's values and preferences evolve over time. As a regulator, the Board must estimate the overall public good a project may create and its potential negative aspects, weigh its various impacts, and make a decision.

2 This means, for example, that evidence before the Board is given under oath, subpoenas can be issued for the attendance of witnesses and the orders of the Board can be enforced.

As a matter of key public interest, the Board has long been responsible for conducting environmental assessments of energy projects within its jurisdiction. Additionally, since 1995, the Board has specific responsibilities under the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act). Pursuant to the NEB Act and the COGO Act, the Board's environmental responsibilities span three distinct phases: evaluating potential environmental effects of proposed projects; monitoring and enforcement of terms and conditions during and after construction; and monitoring and regulation of ongoing operations.

Additional information on the background and operations of the NEB may be found at the Board's web site, www.neb-one.gc.ca.

Section III: Planning Overview

3.1 Introduction

The NEB's business is the provision of energy regulation, decision and advice. The companies regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids, and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board's role is to help create a framework that allows these economic activities to occur when they are in the public interest.

The Board's strategic outcome is to provide Canadians with social and economic benefits through the regulation of specific parts of the Canadian energy industry (oil, gas and electricity).

The Board's two main responsibilities associated with achieving this outcome are:

1. To regulate, in the public interest, those areas of the oil, gas and electricity industries related to:
 - The construction and operation of international and interprovincial pipelines;
 - The construction and operation of international and designated interprovincial power lines;
 - Traffic, tolls, tariffs of international and interprovincial pipelines;
 - Exports of oil, gas and electricity and imports of gas and oil;
 - Oil and gas activities on frontier lands not subject to a federal/provincial accord.
2. To provide advice to the Minister of Natural Resources on the development and use of energy resources.

3.2 Planning Context

The NEB follows an annual strategic planning cycle. The formal process begins with an analysis of external influences, followed by the development of long-range strategic goals, resource planning, budgeting and performance measurement and reporting processes. In establishing its priorities for 2003-2004, the NEB is cognisant of evolving social and economic trends, risks and challenges that might influence how it carries out its responsibilities and delivers results to Canadians. A number of these important developments are discussed below.

Gas Supply

After many consecutive years during which natural gas production increased, the Western Canada Sedimentary Basin (WCSB) appears to be maturing and production is leveling

off. Consequently, the producing industry will need to drill more wells and spend more on exploration just to maintain production. New sources of supply within the basin, such as coal-bed methane and deep "tight" gas, will also need to be developed. Finally, producers are pursuing frontier sources of gas including gas from the Mackenzie Delta region and offshore eastern Canada.

Continuous monitoring of energy markets, to satisfy the Canadian public and ourselves that markets are indeed working in the Canadian public interest, is an important component of the Board's regulatory program. The NEB publishes reports on various aspects of Canadian energy markets, including supply of gas and oil, energy exports and electricity market developments. Given the volatility that has been experienced in energy markets, the NEB expects to continue to place a high degree of importance on its energy monitoring role.

Smart Regulation

As stated in the October 2002 Speech from the Throne, *smart regulation* is intended to "make Canada a magnet for talent and investment." Smart regulation creates a positive investment climate by creating a clear, predictable and efficient regulatory process. It focuses on outcomes, mitigating regulatory risk for business by developing regulations and regulatory processes that are as efficient and effective as possible.

The NEB has been taking concrete steps in this area and will continue to do so in the future. The Board believes that the move from prescriptive toward goal-oriented regulation is a key component of smart regulation and will continue to pursue efforts to implement the goal-oriented approach. The Board is also mindful of concerns about regulatory cycle times and continuously reviews its processes for efficiency while ensuring that all relevant public interests are considered. We will continue to find ways to streamline more "routine" applications while focussing our resources where substantive public interest issues arise. As incomplete applications are one of the major causes of unnecessarily long processing times, the Board has recently embarked upon a review of its *Guidelines for Filing Requirements*, which details the information that must be filed with applications. Meaningful and early consultations with industry and non-industry stakeholders are a key part of this project and other Board undertakings. Over the planning period described in this report, the Board will continue to look for additional ways to contribute to the achievement of the government's goals on smart regulation.

The Need for Partnerships

Regulatory cooperation allows agencies to carry out their mandated responsibilities within a coordinated and predictable process. As supply issues lead industry to reach for new sources of gas supply, such as alternative supplies from the North and offshore eastern Canada, the complexity of regulation increases as the agencies that have jurisdiction in these areas seek to fulfill their mandate. This challenge can be easily illustrated by looking to the North, where the NEB has been working with over a dozen agencies to develop a coordinated environmental assessment and regulatory review process for a northern pipeline application. Coordination efforts have focussed on

eliminating duplication while maintaining or enhancing meaningful public engagement. In addition, the Board has negotiated an agreement with the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board on the Deep Panuke project, the hearing of which is expected to take place in the spring of 2003. The Board is committed to continue its efforts to take a leadership role in coordinating processes with other regulators and government departments as we seek to achieve regulatory efficiencies and reduce any duplication of regulatory processes.

3.3 Plans and Priorities

The evolving societal and economic trends expected to influence the Board's activities in the planning period were reviewed and analyzed to determine if any changes to the Board's Strategic Plan were required. In general, the Board's strategic direction remains unchanged with a refocus on the Board's public interest mandate. The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental, and social interests that changes as society's values and preferences evolve over time. As a regulator, the Board must estimate the overall public good a project may create and its potential negative aspects, weigh its various impacts, and make a decision.

In addition, a fifth goal was added to the Board's strategic plan in order to reflect the Board's commitment to effective management and management improvement. The Board's five goals represent the Board's *priorities* over the next three years and are the key elements of this document. In order to accomplish its goals, the Board will employ five corporate strategies as follows:

- continue to move toward goal-oriented regulation;
- conduct on-going market analysis and report publicly on energy markets;
- anticipate and prepare for emerging issues and upcoming applications;
- enable Canadians to effectively participate in Board matters; and
- clarify Board processes and expectations.

These five strategies are used to varying degrees to achieve each of the five goals. Some relate more to one goal than to others, and in some cases additional strategies are used in order to mitigate risks and challenges associated with achieving the goals. Nevertheless, they represent the key elements of the Board's strategic plan over the next three years.

The plans for each goal are described using the following format:

- | | |
|--------------------------|---|
| Planning context: | describes the specific social and economic/commercial conditions that are, or may be, cause for the NEB to undertake specific actions |
| Challenges/Risks: | issues and factors that may influence the ability of the NEB to deliver on its priorities |

Strategies:	plans or methods that will be used to reduce or eliminate a gap, risk or challenge and allow achievement of the goal
Performance Measures:	indicators of success, designed to measure the benefits of the Board's outputs
Major Actions:	actions or activities that are planned to carry out the strategies, and thus achieve the goal

Goal 1: NEB-regulated facilities and activities are safe and perceived to be safe.

Planning Context

The role of the NEB in this context is to promote safety by ensuring that a comprehensive regulatory framework, which encourages companies to maintain or improve their performance, is in place. The goal was broadened from previous years to include *activities* to better reflect the Board's accountability in the area of worker safety. In this regard, the Board's high-level performance measures will also be expanded to include the number of fatalities per year.

The NEB tracks the number of pipeline incidents and ruptures as key indicators of performance for Goal 1. In recent years, there has been a steady improvement in the industry's safety performance in general. For example, the number of reportable incidents experienced in 2002 was lower than in previous years. Since 1994, the number of ruptures experienced per year on NEB-regulated pipelines has fallen from six to only one rupture occurring in each of 1999 and 2000. In 2001 there were two ruptures and in 2002 there were three. The NEB's target is to reduce the number of these events to zero. Improvements in technology, such as the understanding of failure mechanisms, remote monitoring, data management and internal inspection tools have great promise to continually improve safety performance.

One of the Board's key corporate strategies is to continue to move towards goal-oriented regulation. This is also a key strategy towards achieving Goal 1. Goal-oriented regulations establish desired outcomes and promote the use of management systems to achieve goals and facilitate effective management of the unique risks and issues associated with each facility or activity. The Board's *Onshore Pipeline Regulations – 1999* are an example of goal-oriented regulation. In support of this approach, the Board has implemented a comprehensive audit program of company management systems that will continue into 2003 and beyond.

The new *Processing Plant Regulations* (PPR), which will address the specific safety and environmental issues related to gas processing plants, are expected to come into force in early 2003. The NEB, in consultation with industry, has been preparing guidance notes for the PPR and will be positioned to conduct its first audits pursuant to these regulations in 2003-2004. The Board is also in the process of consulting on the proposed *Damage*

Prevention Regulations that will help to ensure safety during activities such as excavation and construction near pipelines. Both of these are further examples of the goal-oriented approach to regulation.

The Board has been responsive to concerns regarding security of the energy infrastructure and is closely monitoring policy developments and company practices in Canada and the United States. Regulatory efforts have been and will continue to be focussed on improving industry emergency preparedness and response capability, issuing guidance notes to the regulated pipeline industry and increasing the number of audits focussed on emergency preparedness. The government has proposed changes to the NEB Act (Bill C-17) that will clarify the NEB's responsibility for security of infrastructure as well as improve the Board's ability to protect sensitive information related to security.

The Board collects a significant amount of information on the safety and environmental performance of its regulated companies. The NEB's Safety and Environmental Management System (SEMS) and the related Environment and Safety Information Management System (ESIMS) are designed to ensure that the information collected is analyzed effectively and shared. Continual improvement of these tools is planned in the coming years.

In the North, oil and gas exploration activity is steadily increasing. Worker safety is a primary concern for the NEB as companies expand their operations into areas with harsh environmental conditions. It is expected that the level of activity will continue to increase with possible expansion into other federally regulated areas such as the Beaufort Sea, the Gulf of St. Lawrence, the Eastern Canada coast and the west coast of British Columbia.

In early 2002, the NEB commissioned a national survey of 1,200 pipeline right-of-way landowners as a means of determining the perception of safety. The survey results indicated that 92% of the people interviewed believe pipelines to be a safe or very safe means of transportation of petroleum products and natural gas. The Board will continue to survey in future years.

The Board's Safety Performance Indicator initiative provides the Board and industry with an opportunity to obtain benchmark safety data and compare the safety of NEB-regulated companies to companies regulated by other agencies. The Board will also seek opportunities to benchmark its own safety performance against those of other similar organizations. The amount of safety information available on the Board's web site has increased and will continue to increase in order to ensure safety information is provided in a useful form to the public, as well as to industry.

In summary, the NEB sees the need for continued vigilance in the area of safety, as issues become increasingly technically complex and geographically dispersed. The Board must build on existing systems and processes and ensure that its employees are trained and able to meet these new challenges and manage any risks. The public must be informed about safety and security matters and the NEB's role in their regulation.

Challenges and Risks

- The Board must ensure that safety information is systematically collected, analyzed and shared internally and externally to enable risk-based decisions and the early identification of potential issues.
- As an expert tribunal, the Board must maintain knowledge of emerging issues and technologies to be better positioned to meet new challenges.
- The Board must continue to provide awareness of safety performance of NEB-regulated companies in a useful format to the public as well as to industry.

Strategies

- Continue to move towards goal-oriented regulation to improve industry's ownership of safety performance.
- Continue and strengthen the Board's ability to promote environmental and safety performance through a comprehensive audit program.
- Improve the Board's capacity in pipeline integrity, northern exploration and production, and offshore safety.
- Improve the effectiveness of managing information related to safety.

Performance Measures

- Number of fatalities per year
- Number of pipeline ruptures and incidents per year
- Public perception of pipeline safety

Major Actions

2003-2004

- Implement the *Processing Plant Regulations* and update the audit program to include safety audits pursuant to these regulations.
- Improve SEMS and ESIMS in order to effectively gather, analyze and share safety information.
- Review work processes; identify and implement opportunities for improved quality and risk management.
- Continue to develop external communication products such as safety bulletins, safety performance data, guidance notes and brochures.
- Initiate performance benchmarking where applicable.

2004-2005

- Implement the Damage Prevention Regulations.
- Continue to maintain and improve SEMS and ESIMS in the business planning cycle.

- Implement opportunities for improved quality and risk management as appropriate.
- Continue to develop external communication products.
- Continue to implement and expand performance benchmarking initiatives.

2005-2006

- Continue to maintain and improve SEMS and ESIM in the business planning cycle.
- Implement opportunities for improved quality and risk management as appropriate.
- Continue to develop external communication products.
- Continue to implement and expand performance benchmarking initiatives.

Goal 1 Net Planned Spending (\$ millions)

Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
6.1	6.1	6.0

Goal 2: NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects the rights of those affected.

Planning Context

Goal 2 expresses the NEB's commitment to protect the environment and respect the rights of those affected by the construction and operation of regulated pipelines and facilities.

The NEB influences the achievement of this goal through its environmental assessments and screenings of applied-for projects, inspection and monitoring of construction activities, and audits of regulated companies' environmental protection programs. The Board will focus on two key corporate strategies in order to continue progress in achieving Goal 2: clarify Board processes and expectations; and anticipate and prepare for emerging issues and upcoming applications. The NEB has developed performance measures to ensure that NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment. Benchmarking our performance will be initiated in 2003-2004 and its scope expanded over the course of the planning period.

Using ESIMS, the NEB systematically tracks the effectiveness of its environmental conditions and is able to make improvements to new conditions. Our ability to track conditions has greatly improved, and the system is being expanded to include conditions attached to permits for international power lines. The Board's audit program, which

includes a component to evaluate the environmental performance of a company, is now fully implemented. With the enhanced condition tracking system and the implemented audit program, the Board is now positioned to systematically use inspection and audit results in its assessment processes.

SEMS is evolving with a more focussed effort on integration of information and improvements to environmental assessment (EA) processes. SEMS will also focus on improvements to EA tools in order to improve the quality and consistency of our approach to EA. The Board has embarked on a review of its *Guidelines for Filing Requirements* in part to achieve greater clarity and consistency in applications received by the Board. The requirements for environmental assessment information in applications are a key component of this review.

The Board participated in the five-year review of the CEA Act and has been preparing itself to incorporate the anticipated changes into the Board's practices when the amendments come into force. The changes will likely be seen in the coming year and are anticipated to primarily affect the comprehensive study process.

The NEB is faced with both ongoing and new challenges in regard to environmental regulation. Where jurisdictions overlap, such as in the case of a potential northern pipeline proposal, the NEB is working with a number of regulatory agencies to ensure that environmental assessment and regulatory issues are dealt with in a coordinated manner. Coordination efforts have been focussed on eliminating duplication while maintaining or enhancing meaningful public engagement.

The issues surrounding climate change are prominent in the media and the Board will continue to prepare for new policy actions and/or regulation related to this and other issues. Preparation will also continue for emerging issues such as the use of traditional ecological knowledge in environmental assessment

In March 2002, the Board issued a Memorandum of Guidance for Aboriginal Consultation. This memorandum clarified the Board's role in regard to the Crown's fiduciary obligations to Aboriginal people. Since the release of this memorandum, the Board has been committed to working with other federal departments and agencies to develop a framework for Aboriginal Consultation and will continue to do so. The Board is committed to develop a workable solution that meets the needs of the various stakeholders.

In conclusion, through the Board's efforts to measure its environmental performance as well as that of its regulated companies, by clarifying Board processes and expectations and by continuing its efforts to anticipate and prepare for emerging issues and upcoming applications, the Board will meet the challenges and risks associated with achieving Goal 2.

Challenges and Risks

- The pace of emerging issues is accelerating, requiring the Board to be well positioned to effectively deal with regulatory and process changes as a result of new issues.
- Environmental assessments are becoming more complex and technically challenging, increasing demands upon the Board's internal and external resources and promoting the need for enhanced consistency and effective assessment methods.
- To effectively manage the wealth of environmental assessment and compliance information before it, the Board must continue to develop new tools and processes.

Strategies

- Continue to move towards goal-oriented regulation to improve industry's ownership of environmental performance.
- Anticipate and prepare for emerging issues and upcoming applications.
- Improve the Board's capacity in environmental assessments through quality enhancements and the clarification of Board processes and expectations.
- Continue and strengthen the Board's ability to promote environmental and safety performance through a comprehensive audit program.

Performance Measures

- Number of environmental conditions placed on NEB facility approvals that achieve their desired end results (DER)
- Number of major releases³ into the environment per year

Major Actions

2003-2004

- Develop and implement plans and process changes arising from CEA Act amendments.
- Continue improvement and implementation of assessment and regulatory tools, such as the Guidelines for Filing Requirements.
- Improve SEMS and ESIMS in order to integrate environmental compliance information from audits and inspections into the environmental assessment process.
- Continue coordination efforts in anticipation of an upcoming application for a natural gas pipeline from the North.
- Initiate performance benchmarking where applicable.

3 Major releases are defined as >100 m³ of liquid hydrocarbon.

2004-2005

- Develop objectives and a strategy for external collaboration and co-ordination processes.
- Continue to maintain and improve SEMS and ESIMS within the business planning cycle.
- Continue improvement and implementation of assessment and regulatory tools.
- Continue to implement and expand performance benchmarking initiatives.

2005-2006

- Implement external collaboration and co-ordination strategy.
- Continue to maintain and improve SEMS and ESIMS within the business planning cycle.
- Continue improvement and implementation of assessment and regulatory tools.
- Continue to implement and expand performance benchmarking initiatives.

Goal 2 Net Planned Spending (\$ millions)

Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
7.7	7.7	7.6

Goal 3: Canadians derive the benefits of economic efficiency.

Planning Context

The Board's third corporate goal is to promote the benefits of economic efficiency in the energy sector. The Board has an impact on economic efficiency through three main actions:

- the decisions it renders;
- the energy market information it provides to Canadians; and
- the efficiency and effectiveness of its regulatory processes.

The Board has established clearly defined objectives for the outcomes it wishes to promote. First, through its regulatory decisions on applications for new or modified pipeline facilities and for tolls and tariffs, the Board strives to promote an efficient natural gas and oil pipeline infrastructure that meets the requirements of shippers, while providing an opportunity for pipeline companies to earn a fair return on capital invested. The Board also ensures that exports of natural gas, oil, natural gas liquids (NGLs) and

electricity do not occur to the detriment of Canadian energy users by satisfying itself that Canadians have access to domestically-produced energy on terms and conditions that are at least as favourable as those available to export buyers.

Second, the Board, in its responsibility for rendering decisions as an expert regulatory tribunal, must have a thorough understanding of supply and markets in which it has regulatory responsibilities. Within the context of maintaining its regulatory independence and quasi-judicial role, the Board encourages and fosters dialogue with all facets of the energy industry. Recognizing the existence of differences in regional market conditions, the Board, through its market analysis and monitoring efforts, assesses energy needs and market issues facing Canadians. The Board uses this information to report to Canadians about the functioning of Canadian energy markets (mainly oil/NGL, natural gas and electricity) in order to help energy users and suppliers make decisions based on unbiased accurate information. To that end, 2003-2004 will see the publication of a major report on the outlook for Canada's energy future to 2025. To assist domestic natural gas buyers in the Maritime gas market, the Board will begin publishing additional data on domestic and export natural gas prices and will produce a report on the development of the Maritime natural gas market.

Third, the Board seeks to provide the fastest possible turnaround time for applications that come before it, while diligently fulfilling its responsibility to protect the public interest. The Board ensures that its application processes are efficient by: engaging in dialogue with stakeholders; clarifying the Board's processes and expectations; implementing new approaches based on goal-oriented regulation; negotiating with other agencies to ensure that regulatory processes are harmonized to minimize duplication; and by pro-actively preparing for major applications.

Increased competition in the pipeline sector has created an environment in which parties are more often turning to the Board to resolve issues concerning tolls and rates of return to pipeline companies. While this may result in a direct increase in the Board's hearing workload, the nature of the disputes and the inherent costs associated with the highly litigious nature of the hearing process require the Board to consider new processes to resolve disputes. The Board's Appropriate Dispute Resolution (ADR) program is a key initiative in this area and the Board will continue its development through 2003-2004.

In order to measure the degree to which Goal 3 objectives are being met, the Board sees benchmarking its performance as an important tool. In this regard, benchmarking tools will be developed for high-level and mid-level measures where reasonable comparisons can be drawn. Performance benchmarking will be initiated in 2003-2004 and its scope expanded over the course of the planning period.

Challenges and Risks

- Given the reported corporate malfeasance on the part of several large U.S. energy-trading firms, there is a risk that Canadians may lose confidence in the working of the energy sector, leading to a decline in liquidity as marketers

withdraw. This would lessen the supply choices and the ability of consumers to protect themselves from future energy price shocks.

- In the face of rising demand and flat natural gas production in the WCSB, there is a risk of higher gas prices in the next couple of years. The Board must inform Canadians of the factors associated with such risk, and provide Canadians with information that they can use to make energy-related decisions.
- Given the strong interest in developed northern gas supplies, the Board must prepare itself for an application for a pipeline from the North.
- The Board is challenged to provide appropriate regulation ensuring that tolls are just and reasonable while providing adequate returns to the pipelines to allow them to carry on their business and attract capital for investment.

Strategies

- Conduct ongoing market analysis and report publicly on energy markets.
- Continue to prepare for increased activity in the North and other sources of supply; pro-actively identify and prepare for major applications.
- Continually strive to provide a clear and predictable regulatory process.

Performance Measures

- Evidence that Canadian energy and transportation markets are working well
- Evidence that the Board's regulatory processes are efficient and effective

Major Actions

2003-2004

- Provide updates on the functioning of energy markets such as: publication of the Supply and Demand Report; a report outlining the natural gas resource potential of Alberta; a Maritimes market assessment; and a report on electricity trade.
- Continue to anticipate and prepare for an application for a natural gas pipeline from the North.
- Continue improvement and implementation of assessment and regulatory tools, such as the *Guidelines for Filing Requirements*.
- Implement *smart regulation* approaches by seeking methods to fast-track routine applications while applying resources where substantive public interest issues arise.
- Complete development of the ADR program to deal with various disputes.
- Continue to work with other regulatory bodies in order to harmonize regulatory processes and minimize duplication.
- Initiate performance benchmarking where applicable.

2004-2005

- Continue to provide updates on the functioning of energy markets.
- Continue to anticipate and prepare for an application and hearing for a natural gas pipeline from the North.
- Anticipate and prepare for an application related to pipeline expansion as a result of increased oil sands production.
- Identify and implement new regulatory approaches.
- Continue to implement and expand performance benchmarking initiatives.

2005-2006

- Continue to provide updates on the functioning of energy markets.
- Continue to anticipate and prepare for an application and hearing for a natural gas pipeline from the North.
- Continue to prepare for an application and hearing related to pipeline expansion as a result of increased oil sands production.
- Identify and implement new regulatory approaches.
- Continue to implement and expand performance benchmarking initiatives.

Goal 3 Net Planned Spending (\$ millions)

Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
8.4	8.4	8.2

Goal 4: The NEB meets the evolving needs of the public to engage in NEB matters.

Planning Context

To achieve the end state of Goal 4, which is to employ a variety of processes that effectively and efficiently meet the public's need for engagement, the Board works toward satisfying the following objectives in the creation of its public engagement programs:

Objective 1 Build internal capacity	Objective 2 Understand public engagement needs	Objective 3 Remove barriers
---	--	---------------------------------------

The Board has made substantial progress in the area of public engagement using the above stated objectives as principles to guide engagement efforts. Due to the varied needs of the public and the ever-changing environment in which the Board operates, the Board

must be flexible and innovative in its approach to public engagement. In the area of Aboriginal engagement, for example, the Board is continuing its efforts to acquire the necessary skills and to achieve a greater understanding of Aboriginal engagement needs. The Board is also making progress in addressing stakeholders' engagement needs through the development of targeted programs, such as the ADR program.

The Board will continue to build on the successes in these areas by enhancing its accountability for overall satisfaction with engagement practices. This now positions the Board to not only concentrate on actions to satisfy stakeholders' engagement needs, but to ensure stakeholders are satisfied with their overall experience of being engaged in Board practices.

As proven in the Citizens First Survey⁴ results, Canadians expect the federal government to provide services equal to, or better than, commercial businesses. To better address this focus, the Board's high-level performance measure for Goal 4 was further refined in 2002 to measure "stakeholder satisfaction with NEB process, information and interaction". This new measure provides a clearer focus toward gauging stakeholders' levels of satisfaction with NEB services, processes and opportunities for engagement. It also directly relates to the corporate strategy of *enabling Canadians to effectively participate in Board matters*. The measure now includes stakeholder satisfaction with information received from the Board and their interaction with Board members and staff. As a result, there is the expectation of greater accountability on the part of all NEB staff to attain this outcome.

In order to measure achievement of Goal 4, the Board will gather both qualitative and quantitative data and, where possible, benchmark its results. Benchmarking will be initiated in 2003-2004 and its scope expanded over the course of the planning period.

Challenges and Risks

- The Board must continue to anticipate the extent of the public's changing needs in its engagement with the Board and provide opportunities for public involvement in creating engagement opportunities.

Strategies

- Continue to provide more opportunities for the public to engage in NEB matters.
- Increase the effectiveness of current public engagement mechanisms.
- Explore and develop ways to increase the understanding of public expectations with regard to services that the Board provides.

4 Citizens First 2000 is a world-leading survey on government service delivery and a key tool for service improvement in the public sector. It was published by The Institute of Public Administration of Canada, 2001.

Performance Measures

- Level of stakeholder satisfaction with regard to process, information and interaction with the Board and its staff

Major actions

2003–2004

- Survey landowners to identify emerging issues and gauge the current level of satisfaction. Benchmark the results for comparison purposes against a similar survey conducted in 2001, as well as future surveys.
- Develop additional tools to determine public satisfaction with Board processes, information, and interaction.
- Continue to enhance programs to facilitate stakeholder engagement in Board practices.
- Explore new procedural options for public participation that will enhance the efficiency of the hearing process.
- Continue implementation of the NEB Strategic Communications Plan.
- Apply Goal 4 principles in developing and implementing the government-wide Service Improvement Initiative.

2004–2005

- Continue to measure stakeholder satisfaction and develop service standards based on feedback received.
- Continue to build on and implement programs to address public engagement needs.
- Implement new procedural options to enhance efficiencies in the hearing process and public engagement processes.
- Continue implementation of the NEB Strategic Communications Plan.
- Gather feedback, develop and implement service standards to meet expectations of stakeholders as per Service Improvement Initiative requirements.
- Continue to implement and expand performance benchmarking initiatives.

2005–2006

- Measure and assess stakeholders' satisfaction with the Board's implemented service standards and report on the success of the Service Improvement Initiative to the Treasury Board Secretariat (TBS).
- Revise the NEB Strategic Communications Plan to reflect current organizational context and public environment and continue its implementation.
- Continue to implement and expand performance benchmarking initiatives.

Goal 4 Net Planned Spending (\$ millions)

Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
3.0	3.0	3.0

Goal 5: The NEB effectively leads its people and manages its resources.

Planning Context

The NEB decided to add a fifth corporate goal to the Board's Strategic Plan. The purpose of this Goal is to raise emphasis on management accountabilities. It is about sound business management and effective decision making. Goal 5 integrates planning and reporting activities, including human resources, finance, information technology (IT), information management, training and performance management, in a cohesive manner. It provides a focus on efficiency, cost containment, leadership and management.

In order to measure the NEB's performance in relation to Goal 5, the Board has developed high-level performance measures related to leadership and employee satisfaction, human resources management, resource efficiency and information management. The Board will implement the measurement framework for these indicators in 2003-2004 and sees benchmarking as an important component of the framework to be developed over the course of the planning period. In addition to the development of high-level performance measures for Goal 5, the Board has undertaken to develop mid-level measures for all goals. For the mid-level measures that were clearly defined during the 2002 development period, measurement will begin in 2003-2004. For measures that require further work, measurement will begin in 2004-2005.

The Board continues to be committed to initiatives related to the management improvement agenda of the Federal government. The NEB remains an active partner with TBS on major change initiatives aimed towards the development of citizen-focused government. For example, the IMProve (Improved Management Practices) project is the NEB's response to the government-wide initiative known federally as Modern Comptrollership. In 2002, the NEB completed its capacity assessment and identified a number of areas for improvement in order to achieve a state of modern management. The management team immediately undertook development of an action plan to address the areas that it wants to strengthen. Implementation of the action plan will continue in 2003-2004. The Board is already undertaking many activities related to improving management and will continue to do so over the planning period. The implementation of human resources' modernization initiatives will also take place in parallel. Although progress has been made in the areas of the Service Improvement Initiative, Government On-Line, Improved Reporting to Parliament, and Development of an Exemplary Work Place, work remains to be done and will continue during the next planning period.

Challenges and Risks

- The Board must maintain credibility with the Central Agencies and other stakeholders, such as the Cost Recovery Liaison Committee.
- The Board is challenged to improve results-based management within the organization.

Strategies

- Implement appropriate aspects of Modern Comptrollership initiatives.

Performance Measures

- Resource efficiency per regulated commodity or asset
- NEB employee leadership and satisfaction index
- Information management, IT expenditures as a % of operating budget
- Overhead efficiency, % of NEB employees allocated to mandate

Major Actions

2003-2004

- Develop and implement a communication plan regarding the addition of Goal 5 to the NEB's 2003-2006 Strategic Plan.
- Clearly define high-level performance measures, develop formulas and scope for all final measures, begin measurement, benchmark where able and immediately publish results.
- Continue development of mid- and low-level performance, including opportunities for benchmarking.
- Continue progress towards achieving management initiatives including the Service Improvement Initiative, Government On-Line, Modern Comptrollership, Improved Reporting to Parliament, and Development of an Exemplary Work Place.

2004-2005

- For mid-level performance measures that are clearly defined, develop formulas and scope for all final measures, begin measurement, benchmark where able and immediately publish results.
- Continue development of low-level performance measures as appropriate.
- Continue progress towards achieving management initiatives including the Service Improvement Initiative, Government On-Line, Modern Comptrollership, Improved Reporting to Parliament, and Development of an Exemplary Work Place.

2005-2006

- For low-level performance measures that are clearly defined, develop formulas and scope for all final measures, begin measurement, benchmark where able and immediately publish results.
- Open a dialogue with other organizations, such as FERC and the AEUB, to facilitate the benchmarking process.

Goal 5 Net Planned Spending (\$ millions)

Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
9.9	9.8	9.5

Section IV: Organization

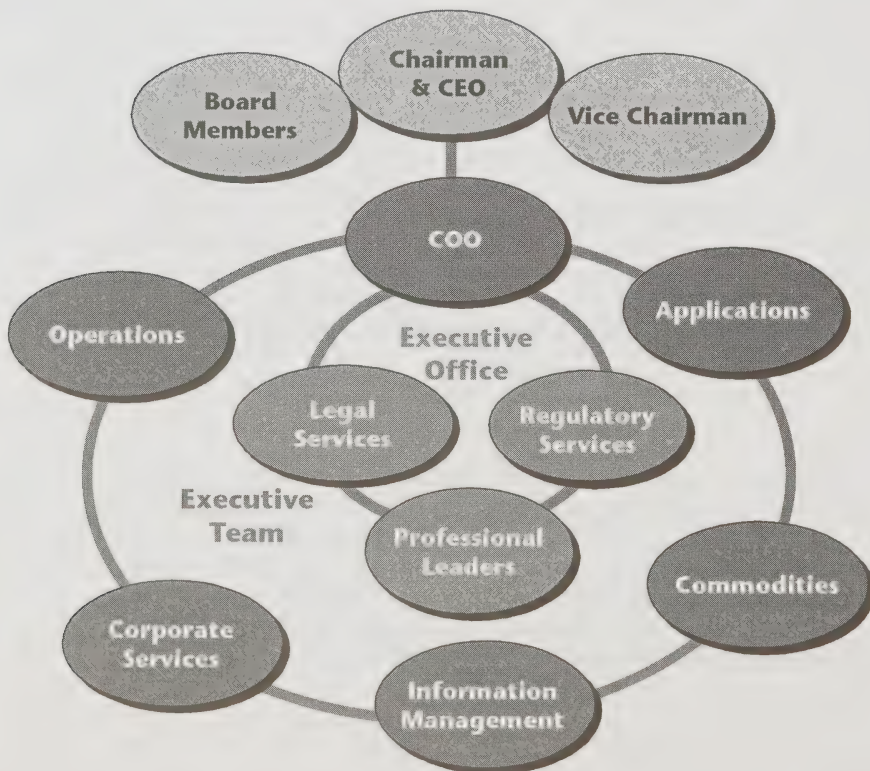
4.1 Strategic Outcome and Business Line

The Board's strategic outcome is to provide Canadians with social and economic benefits through regulation of specific parts of the Canadian energy industry (oil, gas and electricity). The Board's single business line is Energy Regulation and Advice. Planned spending is \$35.1 million in 2003-2004.

4.2 Accountability

The Board is structured into five business units, reflecting major areas of responsibility: Applications; Commodities; Operations; Corporate Services and Information Management. In addition, the Executive Office includes three teams that provide specialized services: Legal Services, Professional Leadership and Regulatory Services. The reporting structure to the Chairman & CEO is as follows:

NEB Organizational Structure



4.3 Business Unit Descriptions

Applications

The Applications Business Unit is responsible for processing and assessing most regulatory applications submitted under the NEB Act. These fall primarily under Parts III and IV of the NEB Act, corresponding to facilities, tolls and tariffs. The Applications Unit is also responsible for other matters such as the financial surveillance and financial audits of companies under the Board's jurisdiction and for addressing landowner concerns. The Business Leader of Applications is accountable for this Unit.

Commodities

The Commodities Business Unit is responsible for energy industry and marketplace surveillance, including the outlook for the demand and supply of energy commodities in Canada, updating guidelines, and regulations relating to energy exports as prescribed by Part VI of the NEB Act. It is also responsible for assessing and processing applications for exports of oil, natural gas and electricity exports, and for the construction and operation of interprovincial and international electric power lines. The Business Leader of Commodities is accountable for this Unit.

Operations

The Operations Business Unit is accountable for safety and environmental matters pertaining to facilities under the NEB Act and the COGO Act. It also has responsibilities under the CPR Act and Canada Labour Code. It conducts safety and environmental inspections and audits, investigates accidents, monitors emergency response procedures, regulates the exploration and development of hydrocarbon resources in non-accord frontier lands, and develops regulations and guidelines with respect to the above. The Business Leader of Operations is accountable for this Unit.

Corporate Services

The Corporate Services Business Unit provides those services necessary to assist the Board in its management of human, materiel and financial resources. Its responsibilities include corporate policy and planning activities, material and facilities management, staffing, training, pay and benefits, procurement, inventory control, physical security and union/management activities. The Business Leader of Corporate Services is accountable for this Unit.

Information Management

The Information Management Business Unit is responsible for developing and implementing an information management strategy for the Board and disseminating the information required by internal and external stakeholders. Its responsibilities include internal and external communications, library services, corporate records management, mail services, access to information, document production services, and Board-wide

computer services. The Business Leader of Information Management is accountable for this Unit.

Executive Office

The Executive Office is responsible for the Board's overall capability and readiness to meet strategic and operational requirements including legal advice for both regulatory and management purposes, maintaining and enhancing technical expertise within the Board in the economic, environmental and engineering fields, and hearing administration and regulatory support.

4.4 Departmental Planned Spending

The NEB recovers up to 90% of its operating cost through existing authorities pursuant to section 24.1 of the *National Energy Board Act* and the *National Energy Board Cost Recovery Regulations*. Cost recovery is based upon approved reference levels and is adjusted in future years to reflect audited actual costs. Expenditures and human resource requirements for the planning period are summarized in the following table:

Table 4.1 Departmental Planned Spending

(\$ millions)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Energy Regulation and Advice				
Budgetary Main Estimates	31.4	35.1	35.0	34.4
Total Main Estimates	31.4	35.1	35.0	34.4
Adjustments*	6.1	0	0	0
Net Planned Spending	37.5**	35.1	35.0	34.4
Less: Non-responsible revenue	36.6	36.0	36.0	35.6
Plus: Cost of services received without charge	5.1	5.1	5.1	5.1
Net Cost of Program	6.0	4.2	4.1	3.9
Full Time Equivalents	306	304	302	294

* Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

** Reflects the forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

Section V: Annexes

Table 5.1 Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue

(\$ millions)	Forecast Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
National Energy Board				
Energy Regulation and Advice	36.6	36.0	36.0	35.6
Total Non-Respendable Revenue	36.6	36.0	36.0	35.6

Table 5.2 2003-2004 Net Cost of Program for the Estimate Year

(\$ millions)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus adjustments as per the Planned Spending table)	35.1
<i>Plus: Services received without charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	3.6
Contributions covering employer's share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	1.4
Workmen's compensation, cost recovery audit costs and miscellaneous costs provided by other departments	0.1
	5.1
<i>Less: Non-respendable Revenue</i>	36.0
2003-2004 Net Program Cost (Total Planned Spending)	4.2

Table 5.3 Regulatory Initiatives

Regulatory Instrument	Planned Results
<i>Canada Oil and Gas Certificate of Fitness Regulations; the Nova Scotia Offshore Certificate of Fitness Regulations; and the Newfoundland Offshore Certificate of Fitness Regulations</i>	Updated regulations to include an additional certifying authority and definitions for onshore and offshore areas.
<i>Canada Oil and Gas Diving Regulations; Newfoundland Offshore Area Petroleum Diving Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Petroleum Diving Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for activities in support of oil and gas programs in frontier lands.
<i>Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations; Newfoundland Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations</i>	Amalgamation of <i>Canada Oil and Gas Production and Conservation Regulations</i> and <i>Canada Oil and Gas Drilling Regulations</i> . Updated and streamlined administration.
<i>Canada Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations; Newfoundland Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations; and Nova Scotia Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations</i>	New regulations that are acceptable to the accord area provinces regarding qualification of Offshore Installation Managers.
<i>National Energy Board Pipeline Crossing Regulations, Parts I & II; and the Damage Prevention Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for NEB-regulated facilities, to more effectively address safety in the proximity of pipelines.
<i>National Energy Board Onshore Pipeline Regulations, 1999</i>	Modifications to the existing regulations arising from experience and authority gained on pressure vessels and pressure piping matters.
<i>Oil and Gas Occupational Safety and Health Regulations</i>	Updated regulations to conform with the <i>Canada Occupational Safety and Health Regulations</i> under the <i>Canada Labour Code</i> .

Table 5.4 Collective Initiatives

This table summarizes the collective initiatives of the NEB. These are accomplished for the most part by using existing resources. Any incremental costs would be negligible.

Initiative	Goal of the Initiative	List of Partners	Planned Results
1. Memorandum of Understanding (MOU) with Mackenzie Valley Environmental Impact Review Board (MVEIRB)	Enhanced co-operation and timeliness of environmental assessments, wholly and partly in the Mackenzie Valley.	MVEIRB, NEB	Streamlining of environmental assessment processes for northern projects and mutual assistance in technical matters.
2. MOU with the CNSOPB	Coordinate the public review of the EnCana Deep Panuke Offshore Gas Development project.	CNSOPB, NEB	A timely coordinated regulatory review of the project that reduces duplication and facilitates public participation.
3. MOU with NRCan Energy Sector (Energy Policy Branch)	Strengthen the analytical capacity of both organizations; achieve efficiencies and economies.	NRCan , NEB	Cooperation in sharing energy market data and information; development of energy supply and demand models; and undertaking energy market studies.
4. MOU with NRCan Energy Sector (Energy Resources Branch)	Enable energy resource development and conservation on specific lands pursuant to the COGO Act and CPR Act.	NRCan, NEB	Providing technical services as required with respect to the regulation of oil and gas exploration, development and pipelines.
5. MOU with INAC	Enable energy resource development and conservation in specific areas pursuant to the COGO Act and the CPR Act.	INAC, NEB	Providing technical services as required with respect to the regulation of oil and gas exploration, development and pipelines.
6. Yukon Territory Department of Economic Development (DED) Services Agreement	Enable energy resource development and conservation pursuant to the <i>Canada Yukon Oil and Gas Accord</i> .	DED, NEB	Providing technical services as required with respect to oil and gas exploration, development and pipelines.
7. Northern Pipeline Agency (NPA)	Ensure that respective responsibilities with respect to the <i>Northern Pipeline Act</i> are discharged.	Department of Foreign Affairs and International Trade, NRCan, NEB	Providing advice and technical assistance to the NPA as required.

Initiative	Goal of the Initiative	List of Partners	Planned Results
8. Cooperation Plan for the Environmental Impact Assessment and Regulatory Review of a Northern Gas Pipeline Project through the Northwest Territories (NWT)	Coordinate the environmental assessment and regulatory review of a major natural gas pipeline through the NWT to enhance efficiency, public participation, and clarity of process.	Canadian Environmental Assessment Agency (CEAA), Environment Canada (EC), Department of Fisheries and Oceans, INAC, Mackenzie Valley Environmental Impact Review Board, Mackenzie Land and Water Board, Sahtu Land and Water Board, Gwich'in Land and Water Board, NWT Water Board, Environmental Impact Review Board and Environmental Impact Screening Committee for the Inuvialuit Settlement Region, Inuvialuit Game Council, Inuvialuit Land Administration, Government of the NWT	A timely and coordinated review of a Mackenzie Valley pipeline that reduces duplication and provides certainty and clarity of process.
9. CEAA 5-year Review	Cooperate to ensure that mandates with respect to environmental protection are achieved and reduce any duplication of regulatory processes.	EC, NEB	Participating in implementation of any legislated changes to the CEA Act resulting from the 5-year Review.
10. British Columbia Ministry of Energy and Mines (BCMÉM) Common Reserves Data Base	A commitment to maintain the reserves databases and pursue other areas of cooperation.	BCMÉM, NEB	Reducing duplication of effort and providing consistency of information to Canadians with respect to energy resources and reserves.
11. Alberta Energy and Utilities Board (EUB) Common Reserves Data Base	A commitment to maintain the reserves database and pursue other areas of cooperation.	EUB, NEB	Reducing duplication of effort and providing consistency of information to Canadians with respect to energy resources and reserves.
12. Canadian Association of Members of Public Utility Tribunals (CAMPUT)	Promote understanding of regulatory issues in Canada.	NEB, other Canadian regulatory tribunals	Providing direction and support at the Executive level of CAMPUT; organizing, attending and speaking at CAMPUT events; and promoting learning among CAMPUT members.

Initiative	Goal of the Initiative	List of Partners	Planned Results
13. National Association of Regulatory Utility Commissioners (NARUC), U.S.	Promote understanding of regulatory issues in North America.	NEB, other Canadian and U.S. regulators	Organizing, attending and speaking at NARUC events; promoting learning among NARUC members.
14. Cooperation with the U.S. Federal Energy Regulatory Commission (FERC)	Enhance information exchange and regulatory expertise in the North American context.	FERC, NEB	Cooperating in sharing regulatory expertise and experience.
15. Cooperation with the Comisión Reguladora de Energía (CRE)	Enhance information exchange and regulatory expertise in the North American context.	CRE, NEB	Cooperating in sharing regulatory expertise and experience.
16. Cooperation with other countries	Promote, through informal means, understanding of regulatory issues throughout the world.	NEB, other countries	Increased knowledge of global regulatory issues.
17. Electronic Regulatory Filing (ERF) Initiative	Improve the efficiency of the regulatory process and access to information, and encourage public engagement in NEB proceedings.	Canadian Radio & Telecommunications Commission, E-Filing Project Advisory Committee, NEB	Implementing the ERF system and processes. Collaborating with other government regulatory bodies towards long-term development of a common set of e-filing tools and techniques.
18. MOU with the Canadian Transportation Safety Board (TSB)	Roles and responsibilities of each body are stipulated regarding investigations of pipeline incidents.	TSB, NEB	Undertaking collaborative investigations and providing mutual assistance. Using resources efficiently.
19. MOU with the EUB on Pipeline Incident Response	Mutual assistance in relation to incidents within Alberta.	EUB, NEB	Faster and more effective response.
20. Common approach to oil and gas regulations on frontier lands	Identification of issues and commitment to work cooperatively on matters of mutual interest.	NEB, CNOPB, CNSOPB, NRCan	Common position on release of seismic data. Parallel processing and adaptation of frontier regulations. Moving towards goal-oriented regulation for frontier lands.
21. Letter Agreement on provision of advice and technical assistance with respect to frontier lands	Organizations to achieve efficiencies and economies.	NEB, CNOPB, CNSOPB	Provision of inspection officers by the CNSOPB for the Sable Offshore Energy Project.

Initiative	Goal of the Initiative	List of Partners	Planned Results
22. Working level discussions on pipeline safety and environmental issues	Enhanced cooperation and common treatment of issues of mutual interest.	NEB, EUB, British Columbia Oil and Gas Commission, Saskatchewan Department of Energy and Mines, Ontario Technical Standards and Safety Authority, Board of Commissioners of the Public Utilities Board of New Brunswick, Nova Scotia Public Utilities Board	Identifying issues; discussing approaches; and drafting documents toward common solutions.
23. MOU with Human Resources Development Canada (HRDC) Respecting Application and Enforcement of the <i>Canada Labour Code</i>	Achieve efficiencies and economies in the effective inspection and audit of federally-regulated pipeline companies' health and safety programs, and strengthen the technical capacity of both agencies relating to health and safety matters.	HRDC, NEB	Co-operating in sharing health and safety information and enforcement data; developing effective regulations and regulatory requirements; undertaking comprehensive inspections and audits.

Section VI: Additional Information

6.1 References and Board Web Site

The Acts and Regulations under which the National Energy Board operates or for which it has responsibilities may be referenced at the Board Web Site, www.neb-one.gc.ca, under the section “Publications”. For further information about the National Energy Board, contact:

National Energy Board
444 Seventh Avenue SW
Calgary, Alberta T2P 0X8

Telephone: (403) 292-4800
Facsimile: (403) 292-5503
Internet: www.neb-one.gc.ca

6.2 Key Contacts

Kenneth W. Vollman	Chairman
Jean-Paul Théorêt	Vice-Chairman
Gaëtan Caron	Chief Operating Officer
Sandy Harrison	Business Leader, Applications
Terry Rochefort	Business Leader, Commodities
John McCarthy	Business Leader, Operations
Valerie Katarey	Business Leader, Corporate Services
Byron Goodall	Business Leader, Information Management
Judith Hanebury	General Counsel
Michel Mantha	Secretary of the Board
Peter Schnell	Team Leader, Finance

6.3 Clients and Stakeholders

Companies Under the Board’s Jurisdiction:

Group 1 Pipeline Companies
Group 2 Pipeline Companies
Commodity Pipelines
Licence, order and permit holders

Federal Departments and Agencies

Canadian Environmental Assessment Agency
Environment Canada
Fisheries and Oceans Canada
Human Resources Development Canada
Indian and Northern Affairs Canada
Natural Resources Canada
Northern Pipeline Agency
Parks Canada
Transportation Safety Board of Canada
Mackenzie Valley Environmental Impact Review Board

Provincial Agencies

Policy departments and energy regulatory agencies in all Canadian provinces

Offshore Boards

Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board
Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board

General Public

Landowners Affected by Pipeline Construction and Operations

Shippers

Industry Associations

Non-Government Organizations

Ministères et organismes fédéraux

- Administration du pipe-line du Nord
- Affaires indiennes et du Nord Canada
- Agence canadienne d'évaluation environnementale
- Bureau de la sécurité des transports du Canada
- Développement des ressources humaines Canada
- Environnement Canada
- Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie
- Parcs Canada
- Pêches et Océans Canada
- Ressources naturelles Canada

Organismes provinciaux

Ministères responsables des politiques et organismes de réglementation de l'énergie dans toutes les provinces canadiennes

Offices des hydrocarbures extracôtiers

- Office Canada–Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers
- Office Canada–Nouvelle-Ecosse des hydrocarbures extracôtiers

Grand public

Propriétaires fonciers touchés par la construction et l'exploitation de pipelines

Expéditeurs

Associations de l'industrie

Organisations non gouvernementales

Section VI : Renseignements supplémentaires

6.1 Sources d'information et site Web de l'Office

Les lois et règlements en vertu desquels l'Office national de l'énergie mène des activités ou assume des responsabilités figurent dans le site Web de l'Office (www.nrb-one.gc.ca), sous la rubrique Publications. Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'Office national de l'énergie, prière de communiquer avec l'Office à l'adresse suivante :

Office national de l'énergie
444, Septième Avenue S.-O.
Calgary (Alberta) T2P 0X8
Téléphone : (403) 292-4800
Télécopieur : (403) 292-5503
Internet : www.nrb-one.gc.ca

6.2 Personnes ressources

Kenneth W. Vollman	Président
Jean-Paul Thériault	Vice-président
Gaëtan Caron	Chef des opérations
Sandy Harrison	Chef de secteur, Demandes
Terry Rochefort	Chef de secteur, Produits
John McCarthy	Chef de secteur, Opérations
Valerie Katarey	Chef de secteur, Services généraux
Byron Goodall	Chef de secteur, Gestion de l'information
Judith Hanbury	Avocate générale
Michel Mantha	Secrétaire de l'Office
Peter Schnell	Chef d'équipe, Finances

6.3 Clients et intervenants

Sociétés relevant de la compétence de l'Office

Sociétés pipelinières du groupe 1
Sociétés pipelinières du groupe 2
Sociétés de produits
Déteneurs de licences, d'ordonnances et de permis

Initiative	But de l'initiative	Partenaires	Résultats prévus
21. Lettre d'entente sur la prestation de conseils et d'une assistance technique au sujet des terres pionnières	Réaliser des gains d'efficacité et des économies.	ONE, OCTHE, OCNHE	Affectation, par l'OCNHE, d'inspecteurs pour le Projet énergétique extracôtier de l'Île de Sable.
22. Discussions de travail sur la sécurité des pipelines et les questions relatives à l'environnement	Améliorer la collaboration et adopter une démarche commune pour traiter les questions d'intérêt mutuel.	ONE, EUB, Oil and Gas Commission de la Colombie-Britannique, ministère de l'Énergie et des Mines de la Saskatchewan, Commission des normes techniques et de la sécurité (Ontario), Commission des entreprises de service public du Nouveau-Brunswick, Public Utilities Board de la Nouvelle-Écosse	Déterminer les questions en jeu; discuter des démarches à adopter et ébaucher des documents en vue de proposer des solutions communes.
23. PE conclu avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC) au sujet de l'application et de l'exécution du <i>Code canadien du travail</i>	Améliorer l'efficacité et réaliser des économies sur le plan de l'inspection et de la vérification des programmes de santé et de sécurité des sociétés pipeliniers de ressort fédéral, et affermir la capacité technique des deux organismes en matière de santé et de sécurité.	DRHC, ONE	de données sur l'exécution de la loi et d'informations sur la santé et la sécurité; établir des dispositions et des exigences réglementaires efficaces; mener des inspections et des vérifications exhaustives.

Initiative	But de l'initiative	Partenaires	Résultats prévus
15. Collaboration avec la Comisión Reguladora de Energía (CRE)	Favoriser l'échange de renseignements et rehausser les compétences spécialisées en réglementation dans le contexte nord-américain.	CRE, ONE	Collaborer au partage de compétences spécialisées et d'expertises dans le domaine de la réglementation.
16. Collaboration avec d'autres pays	Favoriser, par des moyens informels, la connaissance des questions de réglementation dans le monde entier.	ONE, autres pays	Connaissance accrue des questions de réglementation mondiales.
17. Système de dépôt électronique (SDE)	Améliorer l'efficacité du processus de réglementation et l'accès à l'information, et favoriser la participation du public aux instances de l'ONE.	Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, Comité consultatif sur le projet de dépôt électronique, ONE	Mettre en oeuvre le SDE et les procédés inhérents au système. Collaborer avec d'autres organismes de réglementation gouvernementaux pour développer à long terme des outils et techniques de dépôt électronique génériques.
18. PE conclu avec le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST)	Prescrire les rôles et les responsabilités de chaque organisme au sujet des enquêtes menées sur les incidents pipeliniers.	BST, ONE	Entreprendre des enquêtes en collaboration et fournir une aide mutuelle. Utiliser les ressources d'une manière efficace.
19. PE conclu avec l'EUB au sujet des interventions en cas d'incidents pipeliniers	Fournir une aide mutuelle concernant les incidents survenant en Alberta.	EUB, ONE	Intervention plus rapide et plus efficace.
20. Démarche commune à l'égard de la réglementation visant le pétrole et le gaz des régions pionnières	Déterminer les enjeux et s'engager à travailler en collaboration sur des questions d'intérêt mutuel.	ONE, OCNHE, OCTHE, RNCan	Traitement et adaptation parallèles des règlements concernant les régions pionnières. Orientation vers une réglementation axée sur les buts au sujet des régions pionnières.

Initiative	But de l'initiative	Partenaires	Résultats prévus
9. Examen quinquennal de la LCEE	Collaborer afin de veiller à ce que l'on s'acquitte des mandats respectifs concernant la protection environnementale et que l'on réduise le chevauchement des processus réglementaires.	EC, ONÉ	Participer à la mise en oeuvre de tout changement à la LCEE qui découle de l'examen quinquennal.
10. Ministère de l'Énergie et des Mines de la Colombie-Britannique (MEM), base de données (MEM), base de données commune sur les réserves	S'engager à tenir à jour la base de données sur les réserves et à chercher d'autres secteurs de collaboration.	MEM, ONÉ	Réduire le doublement d'efforts et assurer l'uniformité des informations transmises aux Canadiens et des ressources et des réserves énergétiques.
11. Energy and Utilities Board (EUB) de l'Alberta, base de données communes sur les ressources	S'engager à tenir à jour la base de données sur les réserves et à chercher d'autres secteurs de collaboration.	EUB, ONÉ	Réduire le doublement d'efforts et assurer l'uniformité des informations transmises aux Canadiens et des ressources et des réserves énergétiques.
12. Association canadienne des membres des tribunaux d'utilité publique (CAMPUT)	Promouvoir la connaissance des questions de réglementation au Canada.	ONÉ, autres tribunaux de réglementation canadiens	Fournir une orientation et un appui à la direction de CAMPUT; organiser des activités sous l'égide de CAMPUT, y participer et y présenter des exposés; favoriser l'apprentissage des membres de CAMPUT.
13. National Association of Commissioners (NARUC), États-Unis	Promouvoir la connaissance des questions de réglementation en Amérique du Nord.	ONÉ, autres tribunaux de réglementation canadiens et américains	Organiser des activités sous l'égide de la NARUC, y participer et y présenter des exposés; favoriser l'apprentissage des membres de la NARUC.
14. Collaboration avec la Federal Energy Regulatory Commission (FERC) des États-Unis	Favoriser l'échange de renseignements et rehausser les compétences spécialisées en réglementation dans le contexte nord-américain.	FERC, ONÉ	Collaborer au partage de compétences spécialisées et d'expériences dans le domaine de la réglementation.

Initiative	But de l'initiative	Partenaires	Résultats prévus
6. Entente de services conclue avec le ministère de l'Expansion économique du Territoire du Yukon (MEB)	Permette la mise en valeur et la conservation des ressources énergétiques en vertu de l'Accord Canada-Yukon sur le pétrole et le gaz.	MEB, ONE	Fournir les services techniques nécessaires relativement à l'exploration, à la mise en valeur et au transport par pipeline du pétrole et du gaz.
7. Administration du pipeline du Nord (APN)	Veiller à ce que l'on s'acquitte des responsabilités respectives concernant la Loi sur le pipe-line du Nord.	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, RNCan, ONE	Fournir au besoin des conseils et une aide technique à l'APN.
8. Plan de coopération concernant l'évaluation des répercussions environnementales et l'examen réglementaire d'un éventuel projet de gazoduc dans les Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.)	Coordonner l'évaluation environnementale et l'examen réglementaire d'un important pipeline de transport de gaz naturel dans les T.N.-O., pour optimiser l'efficacité, la participation du public et la clarté du processus.	Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACEB), Environnement Canada (EC), ministère des Pêches et des Océans, AINCO, Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie, Office des terres et des eaux du Mackenzie, Office des terres et des eaux, T.N.-O., Bureau d'examen des répercussions environnementales et Comité d'étude des répercussions environnementales dans la région désignée des Inuvialuit, Conseil Inuvialuit de gestion du gibier, Commission Inuvialuit d'administration des terres, Gouvernement des T.N.-O.	Assurer l'examen coordonné et opportun d'un projet de gazoduc dans la vallée du Mackenzie, de manière à réduire les chevauchements et à fournir un processus clair qui élimine l'incertitude.

Le tableau suivant résume les diverses initiatives collectives de l'ONÉ. Pour l'essentiel, ces initiatives sont menées à l'aide des ressources existantes. Les coûts supplémentaires, s'il y en a, sont négligeables.

Tableau 5.4 Initiatives collectives

Initiative	But de l'initiative	Partenaires	Résultats prévus
1. Protocole d'entente (PE) conclu avec l'Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie (OERVM)	Améliorer la collaboration et les délais d'exécution des évaluations environnementales effectuées, en tout ou en partie, dans la vallée du Mackenzie.	OERVM, ONÉ	Simplifier les processus d'évaluation environnementale concernant les projets du Nord; assistance mutuelle sur le plan technique.
2. PE conclu avec l'OCNHE	Coordonner l'examen public du projet de mise en valeur du gisement de gaz extracôtier Deep Panuke.	OCNHE, ONÉ	Assurer un examen réglementaire coordonné et opportun du projet, de manière à réduire les chevauchements et à faciliter la participation du public.
3. PE conclu avec RNCan, Secteur de l'énergie (Direction de la politique énergétique)	Affermir la capacité d'analyse des deux organismes; réaliser des gains d'efficacité et des économies.	RNCan, ONÉ	Collaborer à l'échange de renseignements et de données sur les marchés énergétiques; établir des modèles d'offre et de demande en matière énergétique; entreprendre des études sur les marchés énergétiques.
4. PE conclu avec RNCan, Secteur de l'énergie (Direction des ressources énergétiques)	Permettre la mise en valeur et la conservation des ressources énergétiques sur des terres précises en vertu de la LOPC et de la LFH.	RNCan, ONÉ	Fournir les services techniques nécessaires relativement à la réglementation de l'exploration, de la mise en valeur et du transport par pipeline du pétrole et du gaz.
5. PE conclu avec AINC	Permettre la mise en valeur des ressources énergétiques dans des régions précises en vertu de la LOPC et de la LFH.	AINC, ONÉ	Fournir les services techniques nécessaires relativement à la réglementation de l'exploration, de la mise en valeur et du transport par pipeline du pétrole et du gaz.

Tableau 5.3 Initiatives réglementaires

Instrument de réglementation		Résultats prévus
Règlement sur les certificats de conformité liés à l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada; l'exploitation des hydrocarbures dans la région extracôtière de la Nouvelle-Écosse; et Règlement sur les certificats de conformité liés à l'exploitation des hydrocarbures dans la région extracôtière de Terre-Neuve	Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada; Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse	Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts à l'appui des programmes d'exploration et de mise en valeur du pétrole et du gaz dans les régions pionnières.
	Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz au Canada; Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse	Fusion du Règlement sur la production et la rationalisation de l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada et du Règlement concernant le forage des puits de pétrole et de gaz au Canada. Modernisation des règlements et simplification de leur administration.
Règlement concernant les chargés de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière au Canada; Règlement concernant les chargés de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement concernant les chargés de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse	Elaboration d'un nouveau règlement visant la qualification des gestionnaires d'installations extracôtières, qui soit acceptable pour les provinces des régions assujetties aux Accords de mise en oeuvre.	Production d'un règlement qui se veut moins normatif et davantage axé sur les buts à l'égard des installations relevant de l'ONE, afin de traiter plus efficacement la sécurité à proximité des pipelines.
Règlement sur le croisement de pipelines, parties I et II; et Règlement sur la prévention des dommages	Modification du règlement actuel à la lumière de l'expérience et de la compétence acquises en matière d'appareils et de tuyauteries sous pression.	Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres
Règlement sur la sécurité et la santé au travail (pétrole et gaz)	Mise à jour du Règlement pour le rendre conforme au Règlement canadien sur la sécurité et la santé au travail, pris aux termes du Code canadien du travail.	

Section V : Annexes

Tableau 5.1 Sources de recettes disponibles et non disponibles

(en millions de dollars)			
Prévisions des recettes 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005	Recettes prévues 2005-2006
Office national de l'énergie			
36,6	36,0	36,0	35,6
Conseil et réglementation en matière d'énergie			
36,6	36,0	36,0	35,6
Total des recettes non disponibles			
36,6	36,0	36,0	35,6

Tableau 5.2 Coût net du programme pour l'exercice 2003-2004

(en millions de dollars)	Total	35,1	<i>Plus : Services reçus sans frais</i>	
Dépenses nettes prévues (Total du budget principal majoré des rajustements selon le tableau des dépenses prévues)		3,6	Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	
		1,4	Cotisations aux régimes d'assurance des employés et coûts payés par le SCT	
		0,1	Indemnisation des accidents du travail, coûts liés à la vérification du recouvrement des frais et divers coûts assumés par d'autres ministères	
	5,1			
<i>Moins : Recettes non disponibles</i>	36,0			
Coût net du programme pour 2003-2004 (Total des dépenses prévues)	4,2			

4.4 Dépenses prévues du ministère

Suivant l'article 24.1 de la Loi sur l'Office national de l'énergie et le Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie, l'ONÉ recouvre jusqu'à concurrence de 90 % de ses frais de fonctionnement en vertu des autorisations existantes. Le montant des frais recouverts est fondé sur les niveaux de référence approuvés, des rajustements étant effectués dans les années subséquentes en fonction des coûts réels vérifiés. Le sommaire des dépenses et des besoins en ressources humaines pour la période de planification est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 4.1 Dépenses prévues du ministère

(en millions de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Conseil et réglementation en matière d'énergie	31,4	35,1	35,0	34,4
Budgétaire du Budget principal des dépenses	31,4	35,1	35,0	34,4
Total du budget principal	31,4	35,1	35,0	34,4
Rajustements*	6,1	0	0	0
Dépenses nettes prévues	37,5**	35,1	35,0	34,4
Moins : Recettes non disponibles	36,6	36,0	36,0	35,6
Plus : Services reçus sans frais	5,1	5,1	5,1	5,1
Coût net du programme	6,0	4,2	4,1	3,9
Équivalents temps plein	306	304	302	294

* Visent les approbations obtenues depuis l'adoption du Budget principal des dépenses et comprennent les initiatives budgétaires, les budgets supplémentaires des dépenses, etc.

** Reflète le total des dépenses nettes prévues jusqu'à la fin de l'exercice financier.

Gestion de l'information

Le Secteur de la gestion de l'information est chargé d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie de gestion de l'information pour l'Office et de diffuser l'information dont ont besoin les intervenants internes et externes. Ses responsabilités englobent les communications internes et externes, les services de bibliothèque, la gestion des dossiers de l'Office, le service du courrier, l'accès à l'information, les services de production de documents, et les services informatiques à la grandeur de l'Office. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

Bureau de la direction

Le Bureau de la direction assure le maintien de la capacité et de l'état de préparation de l'Office sur les plans stratégique et opérationnel en lui procurant les services suivants : conseils juridiques pour les besoins de réglementation et de gestion; maintien et rehaussement du niveau d'expertise technique au sein de l'Office dans les domaines de l'économie, de l'environnement et de l'ingénierie; soutien en matière de gestion des audiences et de réglementation.

Demandes

Le Secteur des demandes a pour tâche de traiter et d'évaluer la plupart des demandes de réglementation présentées aux termes de la Loi sur l'ONÉ. Celles-ci tombent principalement sous le coup des parties III et IV de la Loi sur l'ONÉ, lesquelles visent les installations, les droits et les tarifs. Le personnel du Secteur des demandes est aussi chargé d'autres fonctions, telles que la surveillance et la vérification financières des sociétés réglementées par l'Office, de même que le suivi des préoccupations des propriétaires fonciers. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

Produits

Le Secteur des produits est chargé de la surveillance de l'industrie et des marchés de l'énergie. À ce titre, il lui incombe de produire des prévisions de l'offre et de la demande de produits énergétiques au Canada et de mettre à jour les lignes directrices et les règlements régissant les exportations d'énergie, comme l'exige la partie VI de la Loi sur l'ONÉ. Le Secteur se charge également d'évaluer et de traiter les demandes relatives aux exportations de pétrole, de gaz naturel et d'électricité, de même que les demandes concernant la construction et l'exploitation des lignes internationales de transport d'électricité et de certaines lignes interprovinciales. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

Opérations

Le Secteur des opérations s'occupe des questions relatives à la sécurité et à l'environnement pour ce qui est des installations visées par la Loi sur l'ONÉ et la LOPC. En vertu de la LFH et du *Code canadien du travail*, il mène des inspections et des vérifications en matière de sécurité et de protection de l'environnement, fait enquête sur les accidents et surveille les méthodes d'intervention en cas d'urgence. Le Secteur est aussi chargé de réglementer l'exploration et la mise en valeur des hydrocarbures dans les régions pionnières non visées par des accords. Il lui incombe, enfin, d'élaborer des règlements et des lignes directrices dans tous les domaines susmentionnés. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

Services généraux

Le Secteur des services généraux est chargé de fournir les services nécessaires pour appuyer l'Office dans la gestion de ses ressources humaines, matérielles et financières. Il oeuvre dans les domaines suivants : politique et planification générales, gestion du matériel et des installations, dotation en personnel, formation, rémunération et avantages sociaux, achats, contrôle des stocks, sécurité matérielle et activités patronales-syndicales. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

Section IV : Organisation

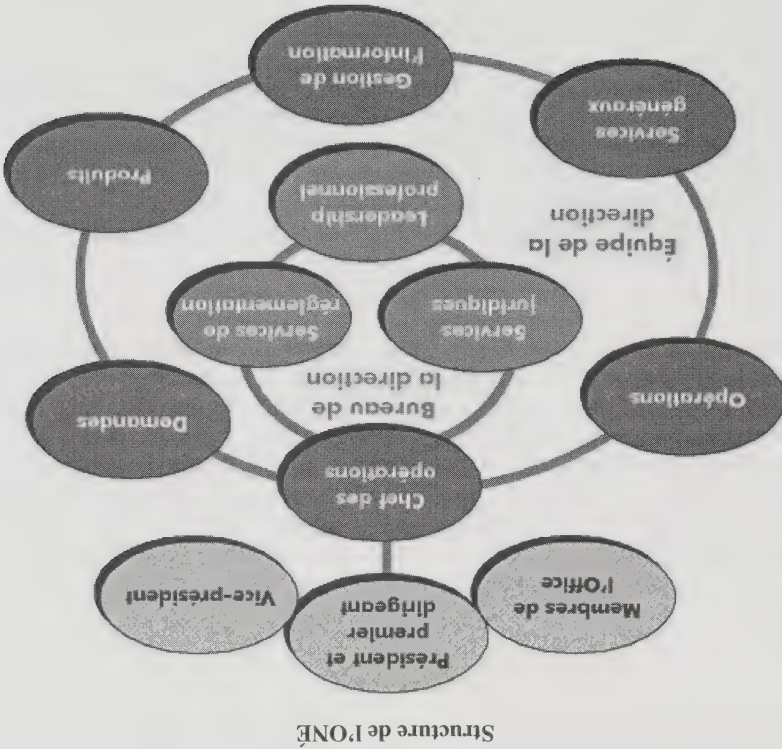
4.1 Résultat stratégique et secteur d'activités

L'Office vise à produire le résultat stratégique suivant : procurer des avantages socio-économiques aux Canadiens et aux Canadiennes par la réglementation de certains domaines de l'industrie énergétique canadienne (pétrole, gaz et électricité). L'Office ne compte qu'un secteur d'activités, soit la réglementation et les conseils dans le domaine de l'énergie. Le montant des dépenses prévues pour 2003-2004 est de 35,1 millions de dollars.

4.2 Attributions des secteurs

L'Office est structuré en cinq secteurs qui représentent ses principales sphères de responsabilité : Demandes, Produits, Opérations, Services généraux et Gestion de l'information. S'y ajoute le Bureau de la direction, qui compte trois équipes chargées de fournir des services spécialisés : Services juridiques, Leadership professionnel et Services de réglementation.

L'organigramme de l'ONE se présente comme suit :



Dépenses prévues 2003-2004	9,9	Dépenses prévues 2004-2005	9,8	Dépenses prévues 2005-2006	9,5
-------------------------------	-----	-------------------------------	-----	-------------------------------	-----

But 5 Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

- Dans le cas des mesures de rendement de bas niveau qui ont été définies de façon précise, développer des formules et cerner la portée de toutes les mesures finales, commencer à recueillir les mesures, procéder à une analyse comparative, lorsque c'est possible, et publier les résultats sans délai.
- Engager un dialogue avec d'autres organismes, comme la FERC et l'EUB de l'Alberta, pour faciliter le processus d'analyse comparative.

2005-2006

- Poursuivre la mise en oeuvre des initiatives de gestion, telles que l'Amélioration de la prestation des services, le Gouvernement en direct, la Fonction moderne de contrôleur, l'Amélioration des rapports au Parlement et la Création d'un milieu de travail exemplaire.

Défis et risques

- L'Office doit préserver sa crédibilité auprès des organismes centraux et d'autres intervenants, comme le Comité de liaison sur le recouvrement des frais.
- L'Office doit relever le défi d'améliorer la gestion axée sur les résultats au sein de l'organisme.

Stratégies

- Mettre en oeuvre les aspects pertinents de l'initiative Fonction moderne de contrôle.

Mesures de rendement

- Efficience des ressources, par produit ou bien réglementé
- Indice de leadership et de satisfaction des employés de l'ONF
- Dépenses de TI liées à la gestion de l'information, en pourcentage du budget de fonctionnement
- Efficience des frais généraux, en pourcentage de l'ONF affecté à la réalisation du mandat

Mesures principales

2003-2004

- Elaborer et mettre en oeuvre un plan de communication concernant l'ajout du but 5 dans le plan stratégique 2003-2006 de l'ONF.
- Définir précisément les mesures de rendement de haut niveau, développer des formules et cerner la portée de toutes les mesures finales, commencer à recueillir les mesures, procéder à une analyse comparative, lorsque c'est possible, et publier les résultats sans délai.
- Poursuivre l'élaboration des mesures de rendement de niveau moyen et de bas niveau, ce qui comprend déterminer les possibilités d'analyse comparative.
- Poursuivre la mise en oeuvre des initiatives de gestion, telles que l'Amélioration de la prestation des services, le Gouvernement en direct, la Fonction moderne de contrôle, l'Amélioration des rapports au Parlement et la Création d'un milieu de travail exemplaire.

2004-2005

- Dans le cas des mesures de rendement de niveau moyen qui ont été définies de façon précise, développer des formules et cerner la portée de toutes les mesures finales, commencer à recueillir les mesures, procéder à une analyse comparative, lorsque c'est possible, et publier les résultats sans délai.
- Poursuivre l'élaboration des mesures de bas niveau, selon les besoins.

Contexte de la planification

L'ONÉ a décidé d'ajouter un cinquième but général dans son plan stratégique. Ce but vise à mettre davantage l'accent sur la responsabilisation de la gestion. Il suppose une saine gestion des affaires et la prise de décisions judicieuses. Le but 5 combine en un tout cohérent la planification et la production de rapports, y compris dans les domaines des ressources humaines, des finances, de la technologie de l'information (TI), de la gestion de l'information, de la formation et de la gestion du rendement. Il concentre le regard sur l'efficacité, la limitation des coûts, le leadership et la gestion.

Pour évaluer le rendement de l'ONÉ en regard du but 5, l'Office a conçu des mesures de rendement de haut niveau visant le leadership et la satisfaction des employés, la gestion des ressources humaines, l'efficacité des ressources et la gestion de l'information. L'Office instaurera un cadre de mesure pour ces indicateurs en 2003-2004 et prévoit que l'analyse comparative, processus qu'il développera au cours de la période de planification, en sera un élément important. Outre les mesures de haut niveau associées au but 5, l'Office s'est mis à concevoir des indicateurs de niveau moyen pour tous les buts. Les indicateurs de niveau moyen qui ont été définis précisément au cours des travaux de développement de 2002 seront mesurés à compter de 2003-2004. Les indicateurs qu'il reste à peaufiner seront prélevés à partir de 2004-2005.

L'Office continue d'appuyer les initiatives reliées au programme d'amélioration de la gestion lancé dans la fonction publique fédérale. Il demeure un partenaire actif du SCT dans plusieurs importants projets de changement visant à créer un gouvernement qui met l'accent sur les citoyens. À titre d'exemple, le projet d'amélioration des pratiques de gestion (*IMProve*) constitue la réponse de l'ONÉ à l'initiative fédérale pangouvernementale désignée la Fonction moderne de contrôleur. En 2002, l'ONÉ a achevé l'évaluation de sa capacité et a relevé un certain nombre de domaines où des améliorations s'imposent pour instaurer des pratiques de gestion modernes. L'équipe de gestion s'est empressée d'arrêter un plan d'action afin de remédier aux lacunes dans les secteurs qu'elle souhaite améliorer. La mise en oeuvre du plan d'action se poursuivra au cours de 2003-2004. L'Office a déjà mis en branle un grand nombre d'activités axées sur l'amélioration de la gestion et il continuera ce travail tout au long de la période de planification. Parallèlement à ces travaux, il mènera aussi diverses initiatives liées à la modernisation de la gestion des ressources humaines. Malgré les progrès déjà accomplis au chapitre d'initiatives telles que l'Amélioration de la prestation des services, le Gouvernement en direct, l'Amélioration des rapports au Parlement et la Création d'un milieu de travail exemplaire, le travail n'est pas terminé et l'Office poursuivra ses efforts au cours de la prochaine période de planification.

Dépenses prévues 2003-2004	3,0
Dépenses prévues 2004-2005	3,0
Dépenses prévues 2005-2006	3,0

But 4 Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

- Mesurer et évaluer la satisfaction des groupes d'intérêts à l'égard des normes de service appliquées par l'Office et rendre compte au Secréariat du Conseil du Trésor (SCT) du succès obtenu dans la mise en oeuvre de l'initiative *Amélioration de la prestation des services*.
- Réviser la stratégie de communication de l'ONÉ en fonction du contexte organisationnel et de l'opinion publique du moment, et en poursuivre la mise en oeuvre.
- Continuer de mettre en oeuvre l'analyse comparative du rendement et élargir les initiatives prises à cet égard.

2005-2006

- Continuer de mesurer le degré de satisfaction des groupes d'intérêts et mettre au point des normes de service fondées sur la rétroaction reçue.
- Continuer de concevoir et de mettre en oeuvre des programmes afin de répondre aux besoins de participation du public.
- Mettre en oeuvre de nouvelles options sur le plan des procédures pour accroître l'efficacité du processus d'audience et des mécanismes de participation du public.
- Poursuivre la mise en oeuvre de la stratégie de communication de l'ONÉ.
- Recueillir de la rétroaction ainsi qu'élaborer et mettre en oeuvre des normes de service afin de répondre aux attentes des groupes d'intérêts, comme le veut l'initiative *Amélioration de la prestation des services*.
- Continuer de mettre en oeuvre l'analyse comparative du rendement et élargir les initiatives prises à cet égard.

2004-2005

Pour évaluer la mesure où il atteint le but 4, l'Office recueillera des données quantitatives et qualitatives et établira des comparaisons avec d'autres organismes, lorsque c'est possible. Le processus d'analyse comparative sera mis en train en 2003-2004 et élargi au cours de la période de planification.

Défis et risques

- L'Office doit continuer de prévoir l'ampleur et l'évolution des besoins du public du point de vue de la participation à ses processus et intéresser le public à la conception des formules de participation qu'il lui offre.

Stratégies

- Continuer de fournir plus de possibilités au public de participer aux dossiers dont l'Office traite.
- Renforcer l'efficacité des mécanismes de participation actuels.
- Examiner et développer des moyens qui permettront à l'Office de mieux comprendre les attentes du public à l'égard de ses services.

Mesure de rendement

- Le degré de satisfaction des groupes d'intérêts à l'égard des processus et services d'information de l'ONE, et de l'interaction avec les membres et le personnel de l'Office.

Mesures principales

2003-2004

- Effectuer un sondage auprès des propriétaires fonciers pour cerner les nouveaux enjeux et évaluer leur degré de satisfaction actuel. Procéder à une analyse comparative des résultats avec ceux d'un sondage semblable mené en 2001, et les résultats de futurs sondages.
- Élaborer des outils supplémentaires pour déterminer le degré de satisfaction du public à l'égard des processus et services d'information de l'ONE, et de l'interaction avec celui-ci.
- Continuer d'apporter des améliorations aux programmes pour favoriser la participation des groupes d'intérêts aux affaires de l'Office.
- Explorer les nouvelles options de participation qui peuvent être incorporées aux procédures pour accroître l'efficacité du processus d'audience.
- Poursuivre la mise en oeuvre de la stratégie de communication de l'ONE.
- Appliquer les principes sous-jacents du but 4 pour élaborer et mettre en oeuvre à l'ONE l'initiative *Amélioration de la prestation des services* lancée à l'échelle du gouvernement.

But 4 : L'ONE répond aux nouveaux besoins liés à la participation du public.

Contexte de la planification

Pour atteindre l'état final souhaité selon le but 4, c'est-à-dire le recours à une variété de processus employés de manière efficace et efficiente pour répondre aux besoins liés à la participation du public, l'Office s'efforce de concrétiser les objectifs suivants dans le cadre des programmes qu'il crée pour favoriser la participation du public :

Objectif 1	Se doter d'une capacité interne
Objectif 2	Comprendre les besoins du public
Objectif 3	Supprimer les obstacles

L'Office a accompli des progrès considérables au chapitre de la participation du public en adoptant les objectifs énoncés ci-dessus comme principes directeurs. À cause de la grande variété des besoins du public et de l'environnement changeant dans lequel il oeuvre, l'Office doit se donner une démarche souple et innovatrice pour répondre aux besoins de participation du public. En ce qui a trait, par exemple, à la participation des collectivités autochtones, l'Office s'efforce d'acquérir les connaissances nécessaires et de mieux comprendre les besoins de participation propres à ce groupe. L'Office fait également des progrès dans le cas d'autres groupes d'intérêts, grâce à la conception de programmes ciblés, tels que les MADRD.

Faisant fond sur les succès obtenus dans ce domaine, l'Office veut rehausser sa capacité de répondre de la satisfaction globale des groupes d'intérêts à l'égard de ses formules de participation. Ainsi, cela veut dire non seulement prendre des mesures pour satisfaire leurs besoins de participation, mais aussi vérifier s'ils sont satisfaits, dans l'ensemble, de l'expérience de participation qu'ils ont vécue.

Comme l'ont prouvé les résultats du sondage *Les citoyens d'abord*⁴, le public canadien s'attend à ce que la qualité du service offert dans la fonction publique soit égale, voire supérieure, à celle du service offert par l'entreprise privée. Pour mieux répondre à ces attentes, l'Office, en 2002, a peaufiné ses mesures de rendement de haut niveau liés au but 4 afin d'évaluer la « satisfaction des groupes d'intérêts à l'égard des processus et services d'information de l'ONE et de l'interaction avec celui-ci ». Cette nouvelle mesure de rendement précise l'optique dans laquelle il convient de jauger le degré de satisfaction des groupes d'intérêts à l'endroit des services et processus de l'Office, et des possibilités de participation qu'il offre. De plus, il est directement lié à la stratégie générale de l'Office qui consiste à *permettre aux Canadiens de participer de façon valable aux dossiers dont traite l'Office*. Ainsi, cette mesure englobe maintenant la satisfaction des intervenants à l'égard de l'information qu'ils reçoivent de l'Office et de l'interaction avec les membres et le personnel de l'Office. On s'attendra, par conséquent, à ce que tout le personnel de l'ONE réponde davantage de l'attente de ce résultat.

4 Les Citoyens d'abord 2000 est un sondage de classe mondiale sur la prestation des services publics et un outil indispensable pour améliorer les services dans le secteur public. Le sondage a été publié par l'Institut d'administration publique du Canada, en 2001.

Dépenses prévues 2003-2004	8,4
Dépenses prévues 2004-2005	8,4
Dépenses prévues 2005-2006	8,2

But 3 Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

- Continuer de produire des mises à jour sur le fonctionnement des marchés énergétiques.
- Continuer de se préparer en vue de l'examen d'une demande concernant un gazoduc à partir du Nord, ainsi qu'à la tenue d'une audience sur cette demande.
- Continuer de se préparer en vue de l'examen d'une demande d'agrandissement d'installations pipelinières découlant d'un accroissement de la production de sables bitumineux, ainsi qu'à la tenue d'une audience sur cette demande.
- Définir et mettre en oeuvre de nouvelles démarches de réglementation.
- Continuer de mettre en oeuvre l'analyse comparative du rendement et élargir les initiatives prises à cet égard.

2005-2006

- Continuer de produire des mises à jour sur le fonctionnement des marchés énergétiques.
- Continuer de se préparer en vue de l'examen d'une demande concernant un gazoduc à partir du Nord, ainsi qu'à la tenue d'une audience sur cette demande.
- Continuer de se préparer en vue de l'examen d'une demande d'agrandissement d'installations pipelinières, découlant d'un accroissement de la production de sables bitumineux.
- Définir et mettre en oeuvre de nouvelles démarches de réglementation.
- Continuer de mettre en oeuvre l'analyse comparative du rendement et élargir les initiatives prises à cet égard.

2004-2005

pipeliniers de toucher un rendement suffisant pour poursuivre leurs activités et attirer des capitaux d'investissement.

Stratégies

- Analyser les marchés énergétiques de façon continue et publier des rapports à leur sujet.
- Continuer de se préparer à une recrudescence des activités dans le Nord et à la mise en valeur d'autres sources d'approvisionnement, ainsi qu'identifier les demandes de grande envergure susceptibles d'être présentées et se préparer activement à leur examen.
- S'efforcer constamment de fournir des processus de réglementation qui soient à la fois clairs et prévisibles.

Mesures de rendement

- La preuve que les marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipeline fonctionnent bien.
- La preuve que les processus réglementaires de l'Office sont efficaces et efficaces.

Mesures principales

2003-2004

- Produire des mises à jour sur le fonctionnement des marchés énergétiques, telles que le Rapport sur l'offre et la demande, un rapport traitant des ressources potentielles en gaz naturel de l'Alberta, une évaluation du marché des Maritimes et un rapport sur le commerce de l'électricité.
- Continuer de se préparer en vue de l'examen d'une demande concernant un gazoduc à partir du Nord.
- Continuer de perfectionner et de mettre en oeuvre les outils d'évaluation et de réglementation, tels que les *Directives concernant les exigences de dépôt*.
- Mettre en oeuvre des démarches axées sur le principe de la *réglementation intelligente* en cherchant d'autres façons d'accélérer le traitement des demandes de caractère courant tout en affectant les ressources aux projets qui soulèvent d'importantes questions liées à l'intérêt public.
- Parachever le programme des MADRD pour le règlement de divers différends.
- Continuer de collaborer avec d'autres organismes de réglementation pour harmoniser les processus de réglementation et éviter les chevauchements.
- Instaurer un processus d'analyse comparative du rendement, s'il y lieu.

Troisièmement, l'Office s'efforce de réduire au minimum les délais de traitement des demandes qui lui sont soumises, tout en protégeant diligemment l'intérêt public comme le veut son mandat. L'Office veille à l'efficacité du traitement des demandes de plusieurs façons : en tenant un dialogue constant avec l'industrie; en précisant les attentes et les processus de l'ONE; en adoptant de nouvelles démarches fondées sur la réglementation axée sur les buts; en négociant avec d'autres organismes pour assurer que les processus réglementaires sont en harmonie les uns avec les autres et pour éviter les chevauchements; et en se préparant en vue du dépôt de demandes de portée considérable.

L'intensification de la concurrence dans l'industrie du transport par pipeline crée un climat dans lequel les parties se fient de plus en plus sur l'Office pour régler les différends concernant les droits exigibles et les taux de rendement des sociétés pipelineières. Bien qu'une conséquence directe soit le risque d'augmentation du nombre d'audiences, et donc de la charge de travail de l'Office, la nature des conflits et les coûts engendrés par le caractère hautement litigieux du processus d'audience obligent l'Office à créer de nouveaux processus pour régler ces différends. Le programme des mécanismes appropriés de règlement des différends (MADR) est une initiative importante que l'Office a lancée dans ce domaine et qu'il continuera de développer tout au long de 2003-2004.

L'Office considère que la comparaison de son rendement à celui d'autres organismes est un outil de premier ordre pour évaluer l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés à l'égard du but 3. Dans ce contexte, il créera des outils d'analyse comparative fondés sur des indicateurs de haut niveau et de niveau moyen, là où il est possible d'établir des comparaisons raisonnables. Le processus d'analyse comparative du rendement sera mis en train en 2003-2004 et élargi au cours de la période de planification.

Défis et risques

- La conduite délictueuse de plusieurs grandes sociétés américaines qui se livrent au commerce de l'énergie pourrait miner la confiance des Canadiens à l'égard du fonctionnement du secteur énergétique, et se solder par une baisse de liquidités alors que des négociants se retirent de ce secteur. Pareille situation limiterait les choix sur le plan de l'approvisionnement et la capacité des consommateurs de se protéger contre de futurs chocs des prix de l'énergie. La progression de la demande d'énergie et le plafonnement de la production de gaz naturel dans le BSOC pourraient se traduire par une hausse des prix du gaz au cours des deux prochaines années. L'Office doit informer la population canadienne des facteurs associés à ce risque et lui fournir des renseignements utiles pour prendre des décisions en matière d'énergie.
- Compte tenu du vif intérêt manifesté pour la mise en valeur des approvisionnements en gaz du Nord, l'Office doit se préparer à traiter une demande concernant un éventuel gazoduc dans le Nord.
- L'Office doit relever le défi d'assurer une réglementation convenable en fixant des droits justes et raisonnables, tout en permettant aux sociétés

But 3 : Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une plus grande efficacité économique.

Contexte de la planification

Le troisième but général de l'Office consiste à procurer des bienfaits à la population canadienne en favorisant l'efficacité économique dans le secteur de l'énergie. L'Office influe sur l'efficacité économique de trois façons :

- par les décisions qu'il rend;
- par la diffusion aux Canadiens et aux Canadiennes de renseignements sur les marchés énergétiques;
- par la mise en oeuvre de processus de réglementation efficaces et efficaces.

L'Office s'est donné des objectifs précis en ce qui concerne les effets qu'il désire produire. Premièrement, par le biais des décisions réglementaires qu'il rend sur les demandes visant des installations nouvelles ou modifiées, et les questions de droits et de tarifs, l'Office s'emploie à promouvoir une infrastructure pipelinrière efficiente qui répond aux besoins des expéditeurs de pétrole et de gaz naturel, tout en permettant aux sociétés pipelinrières de retirer un rendement équitable de leur investissement. De plus, l'Office veille à ce que les exportations de gaz naturel, de pétrole et de liquides de gaz naturel (LGN) ne se fassent pas au détriment des consommateurs canadiens, en s'assurant que la population canadienne a toujours accès à l'énergie de source canadienne à des conditions au moins aussi avantageuses que celles dont jouissent les acheteurs de l'énergie exportée.

Deuxièmement, en tant que tribunal d'experts chargé de rendre des décisions de réglementation, l'Office doit comprendre à fond les mécanismes de l'approvisionnement et les marchés qui relèvent de sa compétence. Pour préserver son indépendance à titre d'organisme de régie quasi-judiciaire, l'Office encourage et favorise un dialogue avec tous les intervenants du secteur énergétique. Reconnaissant que les marchés sont différents d'une région à l'autre du pays, l'Office, grâce à son travail d'analyse et de surveillance des marchés, évalue les besoins énergétiques de tous les Canadiens et Canadiennes, et les enjeux auxquels ceux-ci sont confrontés sur leurs marchés régionaux. L'Office se sert de cette information pour faire rapport à la population canadienne sur le fonctionnement des marchés de l'énergie au Canada (notamment les marchés du pétrole/des LGN, du gaz naturel et de l'électricité) afin d'aider les consommateurs et les fournisseurs d'énergie à prendre des décisions fondées sur des renseignements exacts et impartiaux. À cette fin, l'Office, en 2003-2004, publiera un important rapport sur l'avenir de l'énergie au Canada, qui portera jusqu'en 2025. De plus, pour aider les acheteurs de gaz naturel canadien sur le marché gazier des Maritimes, l'Office commencera à publier des données supplémentaires concernant les prix du gaz naturel sur le marché intérieur et les marchés d'exportation, et produira un rapport sur le développement du marché du gaz naturel des Maritimes.

Mesures principales

2003-2004

- Élaborer et mettre en oeuvre les plans et les changements aux processus
- décaulant des modifications apportées à la LCEE.
- Continuer de perfectionner et de mettre en oeuvre les outils d'évaluation et de réglementation, tels que les *Directives concernant les exigences de dépôt*.
- Améliorer le SGES et le SGIES afin d'intégrer dans le processus d'évaluation environnementale les renseignements sur la conformité aux exigences environnementales recueillis grâce aux vérifications et aux inspections.
- Poursuivre l'effort de coordination en prévision d'une demande prochaine visant la construction d'un gazoduc à partir du Nord.
- Instaurer un processus d'analyse comparative du rendement, s'il y a lieu.

2004-2005

- Arrêter des objectifs et une stratégie concernant les processus de coordination et de collaboration externes.
- Continuer de maintenir et d'améliorer le SGES et le SGIES dans le cadre du cycle de planification d'affaires de l'Office
- Continuer de perfectionner et de mettre en oeuvre les outils d'évaluation et de réglementation.
- Continuer de mettre en oeuvre l'analyse comparative du rendement et élargir les initiatives prises à cet égard.

2005-2006

- Mettre en oeuvre la stratégie de coordination et de collaboration externes.
- Continuer de maintenir et d'améliorer le SGES et le SGIES dans le cadre du cycle de planification d'affaires de l'Office
- Continuer de perfectionner et de mettre en oeuvre les outils d'évaluation et de réglementation.
- Continuer de mettre en oeuvre l'analyse comparative du rendement et élargir les initiatives prises à cet égard.

But 2

Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

Dépenses prévues 2003-2004	7,7
Dépenses prévues 2004-2005	7,7
Dépenses prévues 2005-2006	7,6

directives, l'Office s'est attaché à collaborer avec d'autres ministères et organismes fédéraux à l'élaboration d'un cadre pour la consultation des Autochtones, travail qu'il entend poursuivre à l'avenir. L'Office est résolu à trouver une solution viable qui réponde aux besoins des divers intervenants.

Pour terminer, grâce aux efforts qu'il a déployés afin de mesurer son propre rendement en matière d'environnement et celui des sociétés qu'il réglemente, notamment en précisant ses processus et ses attentes, et en s'efforçant de prévoir les nouveaux enjeux et défis, l'Office saura assumer les défis et les risques associés à la réalisation du but 2.

Défis et risques

- Les nouveaux enjeux se multiplient à un rythme toujours plus rapide, et l'Office doit bien se positionner pour aborder efficacement les changements aux processus et à la réglementation que ces nouveaux enjeux appellent.
- Les évaluations environnementales deviennent plus complexe et plus techniques, ce qui met davantage à contribution les ressources internes et internes de l'Office et fait ressortir la nécessité d'une plus grande uniformité et efficacité du point de vue des méthodes d'évaluation.
- Pour bien gérer le riche fonds d'information qu'il possède au sujet des évaluations environnementales et de la conformité aux exigences qu'il fixe aux sociétés réglementées, l'Office doit continuer de se doter de nouveaux outils et processus.

Stratégies

- Continuer de se diriger vers une réglementation axée sur les buts afin d'amener l'industrie à mieux prendre en charge son rendement en matière de protection environnementale.
- Prévoir les nouveaux enjeux et les prochaines demandes, et se préparer à y faire face.
- Renforcer la capacité de l'Office de mener des évaluations environnementales en apportant des améliorations d'ordre qualitatif et en précisant les processus et les attentes de l'Office.
- Maintenir et renforcer la capacité de l'Office de favoriser, grâce à un programme de vérification exhaustif, le rendement souhaité du point de vue de la sécurité et de la protection de l'environnement.

Mesures de rendement

- Le nombre de cas où les résultats souhaités ont été atteints lorsque l'approbation d'installations par l'ONE s'assortissait de conditions relatives à l'environnement.
- Le nombre de rejets importants³ dans l'environnement par année.

3 Un rejet important se définit comme le déversement de plus de 100 m³ d'hydrocarbures liquides.

comparative du rendement en 2003-2004, et ce processus prendra plus d'ampleur à mesure qu'avance la période de planification.

À l'aide du SGIES, l'ONE suit de façon systématique les conditions qu'il impose au sujet de l'environnement, pour en évaluer l'efficacité, et peut améliorer au besoin les conditions fixées à l'égard de nouveaux projets. L'Office a grandement accru sa capacité de suivre les conditions et il est en voie d'élargir le SGIES pour y inclure les conditions associées aux permis visant des lignes internationales de transport d'électricité. Le programme de vérification de l'Office, dont un des volets vise à évaluer le rendement des sociétés sur le plan de la protection de l'environnement, est maintenant entièrement en vigueur. Grâce à l'amélioration du système de suivi des conditions et à la mise en oeuvre intégrale du programme de vérification, l'Office est maintenant bien placé pour utiliser systématiquement les résultats des inspections et des vérifications dans le cadre de ses processus d'évaluation.

Le SGBS évolue, les efforts de développement étant maintenant centrés sur l'intégration des renseignements recueillis et l'amélioration des processus d'évaluation environnementale (EB). Dans le cadre du SGBS, on insistera aussi sur le perfectionnement des outils d'EB afin d'améliorer la qualité et l'uniformité de la démarche d'évaluation environnementale de l'ONE. L'Office a entrepris la révision de ses *Directives concernant les exigences de dépôt*, en partie pour éclaircir les exigences de dépôt et uniformiser le contenu des demandes qui lui sont présentées. La détermination des renseignements que les demandeurs doivent fournir pour les fins de l'évaluation environnementale est un élément clé de cette revue.

L'Office a participé à la revue quinquennale de la LCBE et il se prépare à incorporer les changements attendus dans ses propres pratiques, dès que les changements entreront en vigueur. Ceux-ci seront vraisemblablement adoptés dans l'année à venir, et l'on s'attend à ce qu'ils visent plus particulièrement le processus d'étude approfondie.

En ce qui a trait à la réglementation environnementale, de nouveaux défis viennent s'ajouter à ceux qui existaient déjà. Lorsque les compétences se chevauchent, comme dans le cas d'une éventuelle proposition concernant un gazoduc dans le Nord, l'ONE collabore avec un certain nombre d'autres régies pour adopter une approche coordonnée à l'égard des questions de réglementation et d'évaluation environnementale. Les efforts de coordination ont visé jusqu'ici à éliminer les chevauchements tout en préservant, ou en améliorant, les possibilités de participation offertes au public.

Les médias parlent beaucoup du changement climatique, et l'Office continuera de se préparer à de nouvelles initiatives de politique et(ou) de réglementation qui pourraient être prises dans ce dossier ou dans d'autres domaines. Il continuera aussi de se préparer à des faits nouveaux, tels que l'utilisation des connaissances écologiques traditionnelles dans le cadre des évaluations environnementales.

En mars 2002, l'Office a publié des directives sur la consultation des peuples autochtones. Celles-ci précisaient le rôle de l'Office en ce qui a trait aux obligations fiduciaires de la Couronne envers les peuples autochtones. Depuis la publication de ces

Le but 2 exprime le ferme engagement de l'ONÉ envers la protection de l'environnement et la protection des droits des personnes qui sont touchées par la construction et l'exploitation des pipelines et installations que l'Office réglemente.

L'ONÉ influence l'atteinte de cet objectif grâce à l'évaluation environnementale et l'examen préalable des projets qui lui sont présentés, par l'inspection et la surveillance des travaux de construction, et par la vérification des programmes de protection environnementale des compagnies réglementées. Pour continuer de progresser vers le but 2, l'Office insistera sur deux importantes stratégies générales, à savoir : *préciser les processus et les attentes de l'Office et préparer à y faire face*. L'ONÉ a mis au point des mesures de rendement pour garantir que les installations de son ressort soient construites et exploitées d'une manière qui protège l'environnement. L'Office introduira l'analyse

Contexte de la planification

But 2 : Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.

Dépenses prévues 2003-2004	6,1
Dépenses prévues 2004-2005	6,1
Dépenses prévues 2005-2006	6,0

But 1 Dépenses nettes prévues (en millions de dollars)

- Continuer de maintenir et d'améliorer le SGES et le SGIES dans le cadre du cycle de planification d'affaires de l'Office.
 - Mettre en oeuvre les moyens d'améliorer la qualité et la gestion des risques, s'il y a lieu.
 - Continuer de concevoir des produits de communication externe.
 - Continuer de mettre en oeuvre l'analyse comparative du rendement et élargir les initiatives prises à cet égard.
- 2005-2006
- Mettre en oeuvre les moyens d'améliorer la qualité et la gestion des risques, s'il y a lieu.
 - Continuer de concevoir des produits de communication externe.
 - Continuer de mettre en oeuvre l'analyse comparative du rendement, et élargir les initiatives prises à cet égard.

- L'Office doit continuer de fournir de l'information au public et à l'industrie, sous une forme utile, au sujet du rendement en matière de sécurité des sociétés qu'il réglemente.

Stratégies

- Continuer de se diriger vers une réglementation axée sur les buts afin d'amener l'industrie à mieux prendre en charge son rendement en matière de sécurité.
- Maintenir et renforcer la capacité de l'Office de favoriser, grâce à un programme de vérification exhaustif, le rendement souhaité du point de vue de la sécurité et de la protection de l'environnement.
- Accroître les capacités de l'Office quant à la protection de l'intégrité des pipelines, à la réglementation des travaux d'exploration et de production dans le Nord et à la sécurité des activités extracôtières.
- Rehausser l'efficacité avec laquelle l'Office gère l'information concernant la sécurité.

Mesures de rendement

- Nombre d'accidents mortels par année
- Nombre de ruptures et d'incidents concernant les pipelines par année
- Perceptions du public concernant la sécurité des pipelines

Mesures principales

2003-2004

- Mettre en oeuvre le *Règlement sur les usines de traitement* et actualiser le programme de vérification en y incluant des vérifications de la sécurité axées sur ce règlement.
- Améliorer le SGES et le SGIES pour permettre de recueillir, d'analyser et de partager efficacement l'information concernant la sécurité.
- Revoir les méthodes de travail, trouver les moyens d'améliorer la qualité et la gestion des risques, et mettre en oeuvre ces moyens.
- Continuer de concevoir des produits de communication externe, tels que des bulletins de sécurité, de l'information sur le rendement en matière de sécurité, des notes d'orientation et des brochures.
- Instaurer un processus d'analyse comparative du rendement, s'il y a lieu.

2004-2005

- Mettre en oeuvre le Règlement sur la prévention des dommages.
- Continuer de maintenir et d'améliorer le SGES et le SGIES dans le cadre du cycle de planification d'affaires de l'Office.

de l'information sur l'environnement et la sécurité (SGIES) qui s'y rattache visent à faire en sorte que l'information recueillie soit analysée convenablement et partagée. L'Office a l'intention de continuer de perfectionner ces outils dans les années à venir.

Dans le Nord, l'exploration gazière et pétrolière prend de plus en plus d'ampleur. Or, la sécurité des travailleurs préoccupe beaucoup l'ONÉ, alors même que les sociétés étendent leurs activités à des régions aux conditions climatiques extrêmes. En plus d'une intensification continue des opérations, on prévoit que l'effort d'exploration pourrait même atteindre d'autres régions de ressort fédéral, telles que la mer de Beaufort, le golfe Saint-Laurent, la côte Est du Canada et la côte Ouest de la Colombie-Britannique.

Au début de 2002, l'ONÉ a fait mener un sondage d'opinion national auprès de 1 200 propriétaires de terrains situés le long d'emprises pipelinières, afin de recueillir leurs points de vue au sujet de la sécurité. Selon les résultats du sondage, 92 % des répondants jugeaient que les pipelines constituent un moyen de transport des produits pétroliers et du gaz naturel plutôt sécuritaire ou très sécuritaire. L'Office continuera d'effectuer des sondages dans les années à venir.

L'initiative de l'ONÉ concernant les indicateurs de rendement en matière de sécurité offre à l'Office et à l'industrie la possibilité de recueillir des données de référence sur la sécurité et de comparer le rendement des sociétés réglementées par l'ONÉ à celui d'entreprises assujetties à la réglementation d'autres organismes. L'Office cherchera aussi des occasions de comparer son propre bilan de sécurité à celui d'autres organismes semblables. Notons aussi que l'Office publie de plus en plus d'informations sur la sécurité dans son site Web et qu'il continuera d'élargir cette source d'information de manière à ce que le public et l'industrie aient accès à des renseignements sur la sécurité sous une forme utile.

En résumé, l'ONÉ doit demeurer vigilant dans le domaine de la sécurité, car la complexité technique des activités et leur distribution géographique ne cessent d'augmenter. L'Office doit utiliser à fond les systèmes et les processus en place, et veiller à ce que les membres de son personnel reçoivent la formation nécessaire pour être en mesure de relever les nouveaux défis et gérer les risques connexes. En outre, il faut que le public soit tenu au courant des enjeux sur le plan de la sécurité et du rôle que l'ONÉ joue du point de vue de leur réglementation.

Défis et risques

- L'Office doit veiller à ce que les renseignements sur la sécurité soient systématiquement recueillis, analysés et communiqués, de façon interne et externe, pour qu'il soit possible de prendre des décisions en fonction du risque et de cerner à l'avance les problèmes potentiels.
- À titre de tribunal d'experts, l'Office doit se tenir au fait des nouveaux enjeux et des technologies naissantes de sorte qu'il soit mieux placé pour relever les nouveaux défis.

L'ONÉ suit le nombre d'incidents pipeliniers et de ruptures, lequel représente un indicateur clé pour évaluer le rendement dans le cadre du but 1. Ces dernières années, on a remarqué une amélioration continue du bilan de sécurité général de l'industrie. À titre d'exemple, il y a eu moins d'incidents à signaler en 2002 que par les années antérieures, et le nombre annuel de ruptures survenues sur des pipelines réglementés par l'ONÉ est passé de six en 1994 à seulement un, en 1999 et en 2000. Deux ruptures se sont produites en 2001, et trois, en 2002. L'ONÉ s'est donné pour cible de réduire à zéro le nombre d'incidents du genre. Les progrès technologiques, tels qu'une meilleure compréhension des mécanismes de défaillance, la surveillance à distance, les systèmes de gestion des données et les outils d'inspection interne, offrent la promesse de continuer d'améliorer le bilan de sécurité.

Un des principaux objectifs généraux de l'Office consiste à s'orienter vers une réglementation axée sur les buts. C'est aussi une stratégie de première importance dans la poursuite du but 1. Les règlements axés sur les buts définissent les résultats souhaités et mettent l'accent sur le recours à des systèmes de gestion pour atteindre les buts et faciliter une bonne gestion des risques et des enjeux propres à chaque installation ou activité. Le *Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres* est un exemple de réglementation axée sur les buts. Pour appuyer cette démarche, l'Office a mis en oeuvre un programme exhaustif de vérification des systèmes de gestion des sociétés, qu'il continuera d'appliquer en 2003 et par la suite.

Le nouveau *Règlement sur les usines de traitement* (RUT), qui traitera des questions environnementales et de sécurité propres aux usines de traitement du gaz, est censé entrer en vigueur au début de 2003. L'ONÉ, de concert avec l'industrie, prépare des notes d'orientation pour accompagner le RUT et sera en mesure d'effectuer ses premières vérifications dans le cadre de ce règlement en 2003-2004. L'Office a également engagé des consultations à l'égard du projet de *Règlement sur la prévention des dommages*, qui aidera à garantir que des activités comme des travaux d'excavation et de construction faits à proximité d'un pipeline soient exécutées en toute sécurité. Ces deux règlements sont d'autres exemples de la formule de réglementation axée sur les buts

L'Office a été attentif aux préoccupations formulées au sujet de la sécurité de l'infrastructure énergétique et il suit de près l'élaboration de politiques et les pratiques des sociétés, au Canada comme aux États-Unis. Comme par le passé, il concentrera ses efforts de réglementation sur l'amélioration de l'état de préparation et de la capacité d'intervention de l'industrie en cas d'urgence, notamment par la diffusion de notes d'orientation à l'intention des sociétés qu'il réglemente et l'accroissement du nombre de vérifications portant sur la préparation d'urgence. Le gouvernement a même proposé des changements à la Loi sur l'ONÉ (projet de loi C-17) qui préciseront les responsabilités de l'Office à l'égard de la sécurité de l'infrastructure et amélioreront sa capacité de protéger des renseignements délicats ayant trait à la sécurité.

L'Office recueille une somme importante d'informations sur le rendement des sociétés qu'il réglemente au chapitre de la sécurité et de la protection de l'environnement. Le système de gestion de l'environnement et de la sécurité (SGES) et le système de gestion

- prévoir quels seront les nouveaux enjeux et les prochaines demandes, et se préparer à y faire face;
- permettre aux Canadiens de participer de façon valable aux dossiers dont traite l'Office;
- préciser les processus et les attentes de l'Office.

L'Office utilise ces cinq stratégies, à divers degrés, pour atteindre chacun des cinq buts. Certaines stratégies se rapportent plus étroitement à un but plutôt qu'à un autre, et des stratégies additionnelles sont parfois employées pour atténuer les risques et les défis inhérents à la poursuite d'un but donné. Quoiqu'il en soit, ces stratégies seront les éléments clés du plan stratégique de l'Office pour les trois années à venir.

La description des plans, quel que soit le but, est présentée selon le format suivant :

Contexte de la planification :	Conditions économiques/commerciales et sociales qui incitent l'ONE, ou pourraient l'inciter, à prendre des mesures particulières.
Défis/risques :	Enjeux et facteurs qui peuvent influencer sur la capacité qu'a l'ONE de mener à bien ses priorités.
Stratégies :	Plans ou méthodes visant à éliminer une lacune, un risque ou un défi, en totalité ou en partie, et à permettre l'atteinte du but.
Mesures de rendement :	Indicateurs de réussite conçus pour mesurer l'effet positif des extraits de l'Office.
Mesures principales :	Actions ou activités prévues pour mettre en oeuvre une stratégie, et donc atteindre le but visé.

But 1 : Les installations réglementées par l'ONE sont sécuritaires et perçues comme telles.

Contexte de la planification

Dans ce contexte, le rôle de l'ONE est de promouvoir la sécurité en veillant à mettre en place un cadre de réglementation exhaustif qui encourage les sociétés à maintenir et à rehausser leur rendement sur le plan de la sécurité. L'Office a élargi la portée du but 1 par rapport aux années antérieures afin d'y inclure des *activités* qui rendent mieux compte de ses responsabilités du point de vue de la sécurité des travailleurs. C'est ainsi que le nombre d'accidents mortels par année sera ajouté aux mesures de rendement de haut niveau utilisées pour ce but.

de prendre une décision. Tout au long de la période de planification visée par le présent rapport, l'Office sera à l'affût d'autres moyens de faire avancer les buts du gouvernement concernant la réglementation intelligente.

La nécessité de partenariats

Grâce à la coopération en matière de réglementation, les organismes peuvent s'acquitter de leurs responsabilités désignées dans le cadre d'un processus coordonné et prévisible. À mesure que les réalités de l'approvisionnement poussent l'industrie à chercher des sources de gaz de remplacement, telles que les approvisionnements du Nord et de la zone au large de la côte Est du Canada, la réglementation devient plus complexe car les organismes qui ont compétence dans ces régions doivent aussi s'acquitter de leur mandat. Ce défi est particulièrement évident dans le Nord, où l'ONE collabore avec une douzaine d'organismes pour concevoir un processus coordonné d'examen réglementaire et d'évaluation environnementale en prévision d'une éventuelle demande de construction d'un gazoduc dans cette région. Jusqu'ici, les efforts de coordination ont visé à supprimer les chevauchements entre les processus tout en préservant, et en rehaussant, les possibilités offertes au public de participer au dossier. Dans l'Est du pays, l'ONE a récemment négocié une entente avec l'Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers relativement à l'examen du projet Deep Panuke, dont l'audience doit avoir lieu au printemps 2003. L'Office est résolu à continuer de promouvoir la coordination avec d'autres organismes de réglementation et ministères gouvernementaux, dans l'espoir de réaliser d'autres gains d'efficacité et d'éliminer les redondances dans les démarches de réglementation.

3.3 Plans et priorités

L'Office a analysé les tendances socio-économiques qui influenceront tout probablement sur ses activités au cours de la période de planification, pour déterminer s'il y a lieu de modifier son plan stratégique. L'orientation stratégique de l'Office demeure essentiellement la même, sauf pour un recentrage sur son mandat de protéger l'intérêt public. L'intérêt public englobe les intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société. À titre d'organisme de réglementation, l'Office doit évaluer la contribution d'un projet au bien public général, et ses inconvénients éventuels, en peser les diverses conséquences et rendre une décision. De plus, l'Office a incorporé un cinquième but dans son plan stratégique pour souligner son engagement de promouvoir une bonne gestion et d'améliorer les processus de gestion. Les cinq buts de l'Office représentent les priorités qu'il poursuivra au cours des trois prochaines années et constituent les éléments clés du présent rapport. Pour atteindre ces buts, l'Office suivra les cinq stratégies générales décrites ci-après :

- continuer de se diriger vers une réglementation axée sur les buts;
- analyser les marchés énergétiques de façon continue et publier des rapports à leur sujet;

Après avoir affiché des hausses de production pendant plusieurs années de suite, le bassin sédimentaire de l'Ouest canadien (BSOC) a ralenti sa production et donne des signes d'épuisement. Il s'ensuit que les producteurs devront forer un plus grand nombre de puits et investir plus d'argent dans l'exploration simplement pour maintenir les niveaux de production actuels. Il leur faudra aussi se tourner vers de nouvelles sources d'approvisionnement dans le bassin, telles que le méthane provenant de gisements houillers et le gaz *avare*, contenu dans des formations profondes à faible perméabilité. Enfin, les producteurs commencent à exploiter des régions gazières peu traditionnelles, comme le delta du Mackenzie et la zone au large de la côte Est du Canada.

Un volet important du programme de réglementation de l'Office consiste à surveiller en permanence les marchés de l'énergie pour convaincre le public canadien, et se convaincre soi-même, que le fonctionnement des marchés sert bien l'intérêt public canadien. L'ONÉ publie des rapports sur divers aspects des marchés de l'énergie au Canada, notamment l'approvisionnement en gaz et en pétrole, les exportations d'énergie et l'évolution du marché de l'électricité. Comme tenu de l'instabilité qui a caractérisé récemment les marchés de l'énergie, l'ONÉ s'attend à ce que son rôle de surveillance dans le secteur de l'énergie conserve toute son importance.

La réglementation intelligente

Comme le Gouvernement l'a affirmé dans le Discours du Trône d'octobre 2002, la réglementation intelligente vise à faire du Canada « un pays qui attire talents et investissements ». La réglementation intelligente crée un climat favorable à l'investissement en restaurant un processus de réglementation clair, prévisible et efficace. Elle met l'accent sur les résultats et atténue les risques d'ordre réglementaire auxquels fait face l'entreprise par la création de règlements et de processus de réglementation d'une efficacité optimale.

L'ONÉ a pris des mesures concrètes dans ce domaine et continuera dans la même voie à l'avenir. L'Office est persuadé que la transition d'une formule de réglementation normative à une démarche axée sur les buts représente un pas important vers la réglementation intelligente et il compte poursuivre les efforts dans ce sens. Il est également conscient des préoccupations que causent les délais inhérents au cycle de réglementation et il revoit constamment ses processus afin de les rendre plus efficaces, tout en veillant à ce qu'il soit bien tenu compte de tous les intérêts publics en jeu. Comme par le passé, l'Office cherchera d'autres façons de simplifier le traitement des demandes de type « courant » afin de concentrer ses ressources sur les projets qui soulèvent d'importantes questions liées à l'intérêt public. Les demandes incomplètes étant une des principales causes de retards évitables sur le plan du traitement, l'Office a entrepris récemment de réviser ses *Directives concernant les exigences de dépôt*, qui détaillent les renseignements qu'un demandeur doit déposer à l'appui de sa demande. Dans ce projet comme dans d'autres initiatives, l'Office se fait un devoir d'engager des consultations valables avec tous les intervenants, à l'intérieur et à l'extérieur de l'industrie, bien avant

Section III : Survol de la planification

3.1 Introduction

Le travail de l'ONÉ consiste à exercer une réglementation, à rendre des décisions et à prodiguer des conseils dans le secteur de l'énergie. Les sociétés que l'Office réglemente procurent de la richesse aux Canadiens en assurant le transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, et en permettant l'exportation d'hydrocarbures et de l'électricité. À titre d'organisme de réglementation, l'Office doit créer un cadre propice à la conduite de ces activités économiques, dans la mesure où celles-ci sont conformes à l'intérêt public.

L'Office vise le résultat stratégique suivant : procurer des avantages économiques et sociaux aux Canadiens et Canadiennes par la réglementation de certains domaines de l'industrie énergétique canadienne (pétrole, gaz et électricité).

Les deux principales responsabilités de l'Office à cet égard consistent à :

1. Réglementer, dans l'intérêt public, les aspects suivants des industries gazière, pétrolière et de l'électricité :
 - la construction et l'exploitation des pipelines internationaux et interprovinciaux;
 - la construction et l'exploitation des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées;
 - le transport ainsi que les droits et les tarifs des pipelines internationaux et interprovinciaux;
 - les exportations de pétrole, de gaz et d'électricité, et les importations de gaz et de pétrole;
 - les activités de mise en valeur du pétrole et du gaz dans les régions pionnières qui ne sont assujetties à aucun accord fédéral-provincial.
2. Dispenser des conseils au ministre des Ressources naturelles au sujet de la mise en valeur et de l'utilisation des ressources énergétiques.

3.2 Contexte de la planification

L'ONÉ suit un cycle annuel de planification stratégique. Ce processus formel débute par une analyse des influences externes, laquelle est suivie de l'élaboration des buts stratégiques à long terme, de la planification des ressources, de l'établissement du budget, du processus de mesure du rendement et de la production de rapports. Au moment de fixer ses priorités pour 2003-2004, l'Office est bien conscient des tendances socio-économiques, risques et défis, en constante évolution, qui peuvent influencer sur la façon dont il exerce ses responsabilités et produit des résultats pour le bien des Canadiens. Dans cette optique, nous examinons ci-après un certain nombre de facteurs importants.

énergétique, de même que préparer des rapports à l'intention du Parlement, du gouvernement fédéral et du grand public. Aux termes de la Loi sur l'ONÉ, l'Office doit suivre tous les aspects de l'offre, de la production, de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques qui sont du ressort du gouvernement fédéral. De plus, l'Office produit des études et des rapports à la demande du ministre des Ressources naturelles.

Pour des raisons essentielles d'intérêt public, l'Office s'occupe depuis longtemps de mener des évaluations environnementales à l'égard des projets énergétiques qui relèvent de sa compétence et, depuis 1995, il détient des responsabilités précises aux termes de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCÉB). Suivant la Loi sur l'ONÉ et la LOPC, les attributions de l'Office en matière d'environnement comprennent trois étapes distinctes : évaluer les effets environnementaux éventuels des projets; suivre et faire appliquer les conditions approuvées pendant et après la phase de construction; ainsi que surveiller et régler les activités de façon continue.

On trouvera d'autres informations sur l'Office et ses activités dans son site Web à l'adresse www.neb-one.gc.ca.

Section II : Raison d'être

L'Office a pour raison d'être de promouvoir la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique dans l'intérêt public canadien¹ en s'en tenant au mandat que le Parlement lui a confié au chapitre de la réglementation des pipelines, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques.

La vision de l'Office est d'être un chef de file respecté dans la réglementation des questions économiques, environnementales et de sécurité.

L'ONÉ est un tribunal indépendant qui détient des responsabilités en vertu de diverses lois, dont la *Loi sur l'Office national de l'énergie* (Loi sur l'ONÉ) et la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC), et de certaines dispositions de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH), pour ce qui concerne les activités d'exploration et de mise en valeur du gaz et du pétrole dans les régions pionnières du Canada qui ne sont pas assujetties à un accord fédéral-provincial. La *Loi sur le pipe-line du Nord* et la *Loi sur l'administration de l'énergie* confèrent également à l'Office des responsabilités précises. En outre, le ministre du Travail nomme des inspecteurs de l'Office à titre d'agents de santé et de sécurité aux fins de l'application de la Partie II du *Code canadien du travail* dans le cas des installations qui sont réglementées par l'Office.

La Loi sur l'ONÉ énonce les principales fonctions de l'ONÉ. Celui-ci détient tous les pouvoirs d'une cour supérieure² en ce qui concerne la comparution des témoins, la prestation des serments, l'interrogatoire des témoins, la production et l'examen des documents, ainsi que la mise en application de ses ordonnances. La Loi sur l'ONÉ prévoit la nomination d'un maximum de neuf membres permanents de l'Office. La plupart des audiences orales sont menées par trois membres, ce qui représente un quorum à l'Office, dont un préside l'audience. Les décisions de réglementation de l'Office et les motifs qui les sous-tendent sont diffusés à titre de documents publics.

Le mandat de l'Office consiste aussi à offrir une expertise technique à l'Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers (OCTHE) et à l'Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers (OCNHE), ainsi qu'à Ressources naturelles Canada (RNCAN) et au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (AINC). L'Office remplit également une importante fonction de conseil et peut, de son propre chef, tenir des enquêtes et mener des études sur des aspects particuliers du secteur

1 L'intérêt public englobe les intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société. À titre d'organisme de réglementation, l'Office doit évaluer la contribution d'un projet au bien public général, et ses inconvénients éventuels, en peser les diverses conséquences, et rendre une décision.

2 Par exemple, la preuve est présentée à l'Office sous serment, l'ONÉ peut citer des témoins à comparative et ses ordonnances sont exécutoires.

l'approvisionnement, et il aura intensifié sa surveillance de marchés en développement, tels que le marché gazier de l'Atlantique.

Pour conclure, je crois que les stratégies, initiatives et mesures dont fait état le présent rapport permettront à l'Office d'avancer vers les buts qu'il s'est fixés et de remplir son mandat à l'endroit de tous les Canadiens, c'est-à-dire produire des résultats qui sont conformes à l'intérêt public général.

1.2 Déclaration de la direction

Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 de

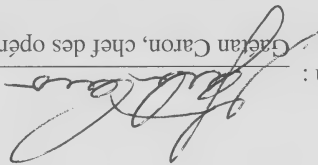
L'OFFICE NATIONAL DE L'ÉNERGIE

Ce rapport a été établi conformément aux principes de reddition de comptes et aux obligations d'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*.

- Il décrit avec exactitude les plans et priorités de l'organisme.
- Les renseignements présentés sur les dépenses prévues respectent les lignes de conduite fournies dans le budget du ministre des Finances et les directives du Secréariat du Conseil du Trésor.
- Les renseignements sont complets et exacts.
- Les renseignements du rapport sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de planification sur laquelle s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et pouvoirs fournis.

Nom :



Gaetan Caron, chef des opérations

Date :

6 février 2003

un cinquième but qui met l'accent sur la responsabilisation de la gestion et confirme son engagement continu envers le programme d'amélioration de la gestion lancé par le gouvernement fédéral. Voici les buts de l'Office :

- Premier but : *Les installations réglementées par l'ONE sont sécuritaires et perçues comme telles.*
- Deuxième but : *Les installations réglementées par l'ONE sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits des personnes touchées.*
- Troisième but : *Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une plus grande efficacité économique.*
- Quatrième but : *L'ONE répond aux nouveaux besoins liés à la participation du public.*
- Cinquième but : *L'ONE guide son personnel et gère ses ressources de manière efficace.*

Les grandes stratégies de l'Office sont également restées inchangées au cours des dernières années, sa stratégie première étant de s'orienter vers une formule de réglementation davantage axée sur les buts et, lorsque c'est possible, moins normative. Une autre stratégie clé de l'Office a été de se préparer activement aux nouveaux enjeux et aux demandes à venir, notamment un important projet de gazoduc à partir du Nord. Une nouvelle stratégie que l'Office a adoptée cette année consiste à préciser ses attentes et ses processus, grâce à la mise à jour de ses règlements et instruments de réglementation et à l'intensification des contacts avec les intervenants.

L'Office concrétise ces stratégies au moyen d'un éventail de mesures qui l'aideront à se rapprocher de ses buts. Par exemple, l'Office a déployé beaucoup d'efforts au chapitre de la négociation d'un cadre de réglementation et d'une entente de coopération avec d'autres organismes afin d'offrir à l'industrie un processus d'évaluation réglementaire clair et prévisible concernant une éventuelle proposition de gazoduc dans le Nord. De plus, l'Office a négocié une entente avec l'Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers afin d'établir un guichet unique pour l'examen du projet Deep Panuke proposé dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse. L'Office en est à réviser ses *Directives concernant les exigences de dépôt*, autant pour clarifier les exigences à l'intention des demandeurs que pour garantir que les demandes déposées soient bien complètes. De plus, l'Office continue d'actualiser son ordonnance de simplification et d'en promouvoir l'usage; cette ordonnance autorise les sociétés à entreprendre des travaux précis sans en demander la permission à l'Office. Toutes ces initiatives, conjuguées aux autres mesures décrites dans ce rapport, contribueront à réduire l'incertitude sur le plan de la réglementation, à raccourcir les délais d'approbation de projets bénéfiques et à réduire les frais de réglementation que l'industrie doit supporter, tout en garantissant la protection de l'intérêt public.

Une autre stratégie importante de l'Office consiste à surveiller sans cesse le fonctionnement des marchés énergétiques et à publier des rapports à ce sujet. L'Office constitue une source d'information impartiale de premier plan, sur laquelle comptent les intervenants des marchés de l'énergie partout au Canada. L'Office a en place un programme ciblé de production de rapports sur les marchés énergétiques et

Section I : Messages

1.1 Message du président

Je suis heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Office national de l'énergie (l'ONÉ).

L'Office a pour raison d'être de promouvoir la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique dans l'intérêt public en s'en tenant au mandat que le Parlement lui a confié au chapitre de la réglementation des pipelines, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques. Dans la poursuite de cet objectif, sa vision consiste à être un chef de file respecté sur le plan de la réglementation des questions économiques, environnementales et de sécurité.

Les principales attributions de l'Office consistent à réglementer les gazoducs, oléoducs et produits pétroliers interprovinciaux et internationaux, les lignes internationales de transport d'électricité ainsi que les exportations d'énergie. De plus, l'Office surveille le fonctionnement des marchés énergétiques et fait rapport à ce sujet au gouvernement et au public. Il lui incombe aussi de réglementer, sur le plan de la sécurité, de la protection de l'environnement et de la conservation, les activités d'exploration et de mise en valeur des ressources énergétiques menées sur des terres fédérales dans le Nord du Canada et dans les zones extracôtières qui ne font pas l'objet d'ententes ou d'accords particuliers avec le gouvernement d'une province ou d'un territoire. Dans l'exercice de son rôle de régie, l'Office est très conscient de l'influence qu'il a sur le climat d'investissement créé pour les sociétés du secteur de l'énergie. L'industrie souhaite que les processus de réglementation soient clairement définis et qu'ils se déroulent dans des délais prévisibles. Le public, quant à lui, a besoin de savoir que les installations pipelinières que l'Office estime être d'utilité publique sont construites et exploitées en toute sécurité et dans le respect de l'environnement.

L'Office doit concilier ces impératifs parfois contradictoires afin d'offrir un programme de réglementation qui procure de véritables bienfaits à la population canadienne. À cette fin, il a épousé le principe de la « réglementation intelligente ». Pour l'Office, exercer une réglementation intelligente signifie, entre autres, concentrer ses efforts là où ils auront le plus d'impact pour ce qui concerne le processus d'approbation réglementaire et simplifier les démarches dans toute la mesure du possible, comme dans le cas de certaines demandes courantes visant la construction de pipelines. En d'autres termes, l'Office insiste sur les effets qui comptent vraiment et veille à ce que ses processus favorisent au plus haut point l'obtention des résultats souhaités.

Je suis fier de dire que, depuis cinq ans déjà, l'Office national de l'énergie poursuit un plan stratégique bien précis, dont les stratégies et les buts sont clairement définis. Les quatre premiers buts de l'Office, énoncés ci-après, demeurent essentiellement les mêmes qu'auparavant. Ces buts ont permis de préciser pour les intervenants dans l'industrie et son propre personnel les attentes que l'Office entretient à l'égard de son programme de réglementation et les effets qu'il vise à produire. Cette année, l'Office a décidé d'adopter

Table des matières

SECTION I : MESSAGES	1
SECTION II : RAISON D'ÊTRE	4
SECTION III : SURVOL DE LA PLANIFICATION	6
SECTION IV : ORGANISATION	27
SECTION V : ANNEXES	31
SECTION VI : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES	38



Office national
de l'énergie
National Energy
Board

Budget des dépenses 2003 - 2004

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités

Kenneth W. Vollman
Président
Office national de l'énergie

L'honorable Herb Dhaliwal, C.P., député
Ministre
Ressources naturelles Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humains, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.communicaion.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-14

ISBN 0-660-62270-X



Office national de l'énergie

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



National Film Board

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-5
ISBN: 0-660-62217-3

National Film Board

**2003-2004
Estimates**

**Report on
Plans and Priorities**

Approved


Minister of Canadian Heritage

TABLE OF CONTENTS

SECTION I: MESSAGES AND PLANNING OVERVIEW

1.1	MINISTER'S MESSAGE	2
1.2	MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT	2
1.3	COMMISSIONER'S MESSAGE	3
1.4	RAISON D'ÊTRE OF THE NATIONAL FILM BOARD	4
1.5	PLANNING OVERVIEW	5

SECTION II: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOMES

2.1	PRODUCTION OF RELEVANT, EXCELLENT AND INNOVATIVE AUDIOVISUAL WORKS THAT HELP CANADIANS BETTER UNDERSTAND CANADA AND THE WORLD.....	7
2.1.1	PLANS AND PRIORITIES	7
2.1.2	CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED.....	10
2.1.3	TOTAL PLANNED SPENDING	11
2.1.4	ASSESSING PERFORMANCE	12
2.2.	AVAILABLE, ACCESSIBLE AND VALUED AUDIOVISUAL WORKS AND A BRAND THAT IS RECOGNIZED BY CANADIANS AND INTERNATIONAL AUDIENCES	13
2.2.1	PLANS AND PRIORITIES	13
2.2.2	CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED.....	15
2.2.3	TOTAL PLANNED SPENDING	16
2.2.4	ASSESSING PERFORMANCE.....	17
2.3.	AN EFFICIENTLY MANAGED ORGANIZATION CONDUCTIVE TO CREATIVITY AND KNOWLEDGE BUILDING.....	18
2.3.1	PLANS AND PRIORITIES	18
2.3.2	CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED.....	19
2.3.3	TOTAL PLANNED SPENDING	21
2.3.4	ASSESSING PERFORMANCE.....	21
2.4.	CONCLUSION	23

SECTION III: ORGANIZATION

3.1	ORGANIZATION	24
3.1.1	STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES	24
3.1.2	ACCOUNTABILITY	25

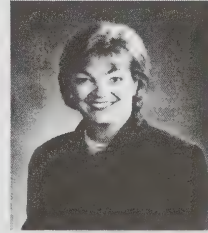
ANNEXES

TABLES	26
OTHER INFORMATION.....	32

SECTION I: MESSAGES AND PLANNING OVERVIEW

1.1 MINISTER'S MESSAGE

More and more, Canadians are embracing their culture and their diversity and celebrating our Canadian identity. To be Canadian means to show openness toward differences and to appreciate the cultural wealth that comes with our diversity.



The 18 agencies and Crown corporations that make up the Canadian Heritage Portfolio strive to strengthen our identity and our sense of belonging, and to make our diversity our strength in all areas, whether cultural, social, political or economic. In an era of globalization, Canadians cannot take their values, culture and identity for granted. We must therefore encourage the expression of our cherished values, which shape our identity. The Canadian Heritage Portfolio is proud to join its many partners in supporting the work and success of our artists, creators, athletes and everyone who embodies our values and contributes to Canada's vitality. Through their activities, the members of the Canadian Heritage Portfolio encourage us to learn more about our history and our culture. They help us articulate our values, deepen our mutual understanding and strengthen connections among ourselves.

The priorities identified by the National Film Board of Canada provide a glimpse of wonderful future opportunities for this organization, which innovatively strives to educate the public through audiovisual productions that are culturally relevant and significant. The importance the National Film Board of Canada places on promoting cultural diversity, nurturing emerging filmmakers and fostering connections among Canadians highlights the organization's prominent role within the Canadian cultural sphere.

I hope that this report will be well received by those the National Film Board of Canada is working to better serve, and that it will encourage their participation and help give them their rightful place in our society.


Sheila Copps

1.2 MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Film Board of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by the TBS.
- It is comprehensive and accurate.
- It is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP production.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Maryse Charbonneau
Director, Administration

Date: February 7, 2003

1.3 COMMISSIONER'S MESSAGE

As the powerful forces of globalization threaten domestic cultural expression and media conglomerates assume a greater role in the making and distribution of content, Canada's cultural reference points must be strengthened. Herein lies the role of the NFB. Against a backdrop of dramatic change, the NFB's unique cultural voice stands out -- a strong voice attuned to the changing realities of Canadian society.

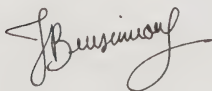
The NFB's vision for the future as outlined in its Strategic Plan 2002-2006 is to engage Canadians in a new citizenship by creating and distributing works on major issues that are at the heart of our social fabric today. In doing so we will place innovation at the forefront, educate, inform and draw young, new and traditional audiences and create more access points to reach Canadians. Socially relevant films that embody the cultural diversity of our global nation, innovative animated films for adults and children, and interactive products for young people form the NFB's programming slate. In the future, 85% of this slate will examine social issues.

The NFB will continue to respond to the evolving face of Canada through the telling of stories from culturally diverse filmmakers. Canada's cultural diversity is a strength that we are sharing with other countries through international co-productions.

While the NFB reaches Canadians via television, the Internet, and schools, this reach needs to be expanded using existing and new networks so that its storehouse of Canadian stories can be accessible to all Canadians. We want to create on-line communities, create more storefront mediatheques, use the broadband network to expand into primary and secondary schools, libraries, museums, art galleries and minority language centres, gain greater and more visible access to television screens, and build an alternative network of theatres dedicated to the exhibition of Canadian materials. We want to move back into the lives of Canadians.

We have crafted the vision, we have outlined our plan, we have the tools, know-how, the stories, and most importantly the brand, which is appreciated in Canada and around the world. What is needed are increased financial resources and partnerships.

I look forward to the NFB's solid repositioning as a cultural agency that contributes significantly to the goals of the Department of Canadian Heritage. Social cohesion, connecting Canadians to each other, building Canada's capacity to tell stories. This is how the NFB enriches Canada, Canadians and audiences around the world.



Jacques Bensimon
Government Film Commissioner
and Chairperson of the National Film Board of Canada

1.4 RAISON D'ÊTRE OF THE NATIONAL FILM BOARD

MISSION

The NFB's mission is to produce and distribute distinctive, culturally diverse, challenging and relevant audiovisual works that provide Canada and the world with a unique Canadian perspective.

VISION

The NFB is recognized as being indispensable to all Canadians as the world-renowned public producer and distributor of audiovisual works that are socially relevant and innovative.

The benefits of the NFB are audiovisual works that serve to engage Canadians by informing, educating and enlightening them. These works help Canadians understand socially relevant issues and connect them to other Canadians, thereby fostering social cohesion of Canadian society. These works also serve as educational tools for young Canadians to learn about Canada's history and complex contemporary issues. The NFB's works speak to a myriad of Canadian audiences -- Aboriginal, culturally diverse communities, older Canadians, and many others. The benefits extend to audiences around the world who are enlightened about Canada and which serve as opportunities to brand Canada around the world.

The NFB embraces risk-taking, experimentation and innovation; hallmarks that serve to advance Canadian filmmaking in all areas of production and distribution of audiovisual works.

1.5 PLANNING OVERVIEW

The NFB is funded primarily through parliamentary appropriations and some revenues from the sale of its products and the royalties deriving from them.

The planning context for this Report on Plans and Priorities is the NFB's Strategic Plan for 2002-2006 released in January 2002. The Plan charts a new vision and strategic orientations for a renewed NFB. These orientations, which the NFB began to implement in January 2002, are meant to strengthen the NFB's core activities. They include the following:

- Engaging a new senior management team: a) new heads of the Production Program (English and French); b) new head of the distribution branch; c) new head of technical services.
- Completing such structural changes as: a) a new distribution branch that regroups business development, customer service and the 1-800 line, stock shots, Customer Relationship Management (CRM), compilations and sponsorships, international sales;¹ b) a restructured branding network development and outreach function; c) improvements to regional access to the production programs (for example, the French-language production office has been transferred from Ottawa to Toronto to better reflect and serve the Francophone communities in Ontario and Western Canada); d) changes to the English production program.

On a policy level, the NFB is also working in greater horizontality on initiatives with government departments, other agencies (Canada Council for the Arts, the CBC and Telefilm Canada) and through the Department of Canadian Heritage's clusters to contribute fully in the shaping of audiovisual policies. As Canada's public producer the NFB is an active participant in the government's review of Canadian content and the Standing Committee of Canadian Heritage's review of the *Broadcasting Act*. This enhanced role enables the NFB to influence policy changes that may come from government.

As Canada's audiovisual industries continue to expand with new digital services, the Internet and broadband capacity, there are far-reaching implications for the NFB. Despite an increase in market demand for documentaries, the complexity and limitations of the funding system, declining licence fees from broadcasters, and new technologies have made documentary production and distribution a challenge.

Similarly, while there is increased demand for product from Canada's educational and institutional markets, the NFB's limited resources make it difficult to better reach these

¹ One of the reasons for creating a business affairs unit was to streamline the process of co-production with the NFB. This unit will assist in facilitating co-production agreements, distribution arrangements, management of rights and all other aspects of co-production.

markets with new products and distribution framework outlets, particularly those involving children and youth.

These market trends represent potential risks to the NFB, influencing its ability to continue to be an essential player in film and audiovisual production. The NFB has responded by embracing these potential risks as opportunities and entered into strategic partnerships with private sector production and distribution companies and public broadcasters to co-produce, broadcast or distribute its films.

Despite these initiatives and the NFB's intention to continue to seek out partners (broadcasters, production houses, social organizations, public agencies, and other bodies) to enhance its activities, the critical issue for the NFB is the need for additional resources in order to fully implement its Strategic Plan.

It is important to recall that while the NFB is interested in attracting the widest possible audiences to its products, its primary goal is to simultaneously reach out to the public while capturing the interest of many and varied audiences -- young, old, culturally diverse, regionally-based.

A key objective in our strategic plan is to rekindle Canadians' access and connection to its audiovisual works. While the NFB has, to date, improved access to its products through the addition of a new storefront library (mediatheque) and on-line film libraries that delivers on demand high quality streams of films to subscribing universities and other institutions, more is required. Larger investments in outreach activities are needed to increase our presence in schools and to expand community participation in filmmaking, workshops, master classes, mentorship programs, mediatheques, open houses and on-line interactive productions and forums. Such initiatives will enable the NFB to engage Canadians in further dialogue, discourse and debate.

Another important strategic orientation is on forging and increasing international alliances. We wish to fully participate in a global market, increase the NFB's visibility and revenues and maximize synergies creatively and financially.

SECTION II: PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOME

The NFB's mission is to produce and distribute distinctive, culturally diverse, challenging and relevant audiovisual works that provide Canada and the world with a unique Canadian perspective. The long-term benefits of the NFB to Canadians are the following:

- Production of relevant, excellent and innovative audiovisual works that help Canadians better understand Canada and the world.
- Available, accessible and valued audiovisual works and a brand that is recognized and valued by Canadians and international audiences.
- An efficiently managed organization conducive to creativity and knowledge building.

2.1 PRODUCTION OF RELEVANT, EXCELLENT AND INNOVATIVE AUDIOVISUAL WORKS THAT HELP CANADIANS BETTER UNDERSTAND CANADA AND THE WORLD

2.1.1 PLANS AND PRIORITIES

PRIORITIES

The NFB intends to focus on its core business such as producing point-of-view documentaries on major social issues and portraits of everyday life; innovative animated shorts using a variety of animation techniques and forms enabling creators to give full expression to their imagination and creativity; and interactive projects for young audiences.

There are currently three high-level priorities of the NFB that follow from this plan:

- a) Make the NFB's overall program more relevant to Canadians today.
- b) Place innovation at the forefront.
- c) Champion cultural diversity and Aboriginal voices.

PLANS

For each of the above priorities, we described below the NFB's plan for achieving these goals.

- a) Make the NFB's overall program more relevant to Canadians today.

The NFB intends to mobilize programming activities around social issues that matter to Canadians through documentary, alternative fiction, animation and new media.

Approximately 85% of the NFB's programming will examine social issues, using a lense of inclusivity, tolerance and diversity.

In order to foster diverse Canadian content in both official languages, the NFB will strengthen filmmaking in the regions and place greater focus on nurturing filmmaking talent in minority language regions. It has just signed an Interdepartmental Partnership with the Official-Language Communities (IPOLC) agreement with the Department of Canadian Heritage which will for the next two fiscal years enhance its capacity to nurture minority language communities.

A key initiative has been the development of an international co-production program. These co-productions are aimed at creative renewal, broadening the NFB's audience base and examining issues of concern to Canadians as well as issues that touch a global audience. The NFB and its like-minded partners also share the goal of fostering audiovisual productions that provide a cultural or educational alternative to purely commercial programming. Agreements concluded with international partners include the Institut National de l'Audiovisuel (l'INA), ARTE in Europe, France 2, BBC and Channel 4 in the United Kingdom and PBS.

In order to be in sync with new social phenomena, changing realities and new voices, the NFB intends to be a true partner while it initiates more co-productions in Canada with the private and public sectors. Front-line community work will also ensure that the NFB is attuned to the issues that concern Canadians. The NFB has also established the Film Club - a membership program including a new public screening series encouraging greater dialogue on social issues.

While the NFB will seek to increase and diversify audiences, a major focus will be placed on reaching key audiences, in particular young people. Youth represent an important element in a long-term audience development strategy as well as a source of new and developing talent. The NFB plans to target this audience by creating and distributing more new media and educational materials and by carrying out market research to assess audiovisual needs in schools.

It is an opportune time for the NFB to produce more new media and interactive works. The NFB has already undertaken successful initiatives, essentially of three types: interactive productions designed for the Internet; expanded services on the NFB website at www.nfb.ca, and more CD-ROMs and DVDs. The NFB will act as developer or co-developer of more new media content and technologies.

In order to expand development, production and distribution for the educational sector, the NFB will focus on materials *not* being made by the private sector and will increase partnerships with provincial government agencies as well as the private sector.

b) Place innovation at the forefront.

In both the type of audiovisual product produced (content, genre) and form (use of technologies), the NFB intends to foster innovation and experimentation. The necessary infrastructure and resources will be put in place to meet this objective. Greater

partnerships with producers, suppliers and other public or private organizations will also help the NFB encourage innovation.

A significant initiative to be undertaken in 2003-2004 and in 2004 through to 2006 will be the production of alternative fiction works. The goal is to develop and produce low-budget films that focus primarily on social issues. This initiative would fill a need in the marketplace as there are presently limited opportunities to develop culturally and socially significant feature films. There is little doubt that fiction represents effective and powerful means of communicating and storytelling. The NFB's past record in this area is impressive and the NFB is interested in building on this experience (*Boys of St. Vincent, The Decline of the American Empire, Company of Strangers, etc.*).

The NFB's newly created international co-production unit will also encourage experimentation and innovation in documentary production by presenting opportunities for renowned filmmakers to work at the NFB with upcoming Canadian filmmakers (mentoring and professional development).

In order to foster experimentation and the development of new forms of creative expression, the NFB will place research and development as a priority. The NFB will restore the creative relationships that once existed at the NFB to develop a new cinematographic language and to have a technical base that is at the forefront.

It is anticipated that Technical Services will be on the leading edge of new technologies, quick to adapt to new formats and new ways of working with sound and images. For example, on the new media front, the NFB is making use of the Internet with an on-line production that allows and encourages children to make their own short animated films. This is just one example of how the NFB is innovating in the animation field.

c) Champion cultural diversity and Aboriginal voices.

Some of the most powerful voices today in film come from culturally diverse communities and the Aboriginal community. In 2002, 28% of English Program's films came from culturally diverse and Aboriginal filmmakers.

The NFB's record as a chronicler of Aboriginal stories is well-known. In a recent book, *North of Everything: English-Canadian Cinema Since 1980*, the NFB's Aboriginal Filmmaking Program is described as a "catalyst for a renaissance that is taking place in the Aboriginal film and television community - a renaissance of storytelling...stories are...being told by Aboriginal peoples for Aboriginal peoples in their own voices." (page 329)

The NFB will continue to encourage Aboriginal voices to be heard and focus on increasing partnerships.

In terms of cultural diversity, the NFB will strengthen filmmaking in all parts of Canada and place greater focus on nurturing filmmaking talent in minority language regions. To

date, the NFB has established a strong record in its openness to diversity and its encouragement of artists from intercultural communities. The *Reel Diversity* competition, for example, created for emerging filmmakers of colour provides 5 filmmakers every year with an opportunity to make a 40-minute documentary that airs on CBC Television, CBC Newsworld and Vision TV. The stories that emerge from these communities reflect the realities of Canada, ensuring relevance and resonance.

The Talespinners Collection is another recent example of giving voice to cultural diversity. This collection of eight short animated films for children comes from first-time animators from culturally diverse backgrounds. Presented in hundreds of schools, public libraries and other venues, each is based on a published intercultural children's story.

2.1.2 CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED

a) Make the NFB's overall program more relevant to Canadians today.

The greatest challenges for the NFB in this planning period are insufficient financial resources, limited access to distribution channels and especially those which allow the NFB brand to be recognized by the public. Another difficult but important task is to assess the full impact of the NFB's products on Canadians. This evaluation process is challenging because the films vary in content, treatment and target audiences.

Greater financial resources are required to ensure closer contact with Canadians and to begin a dialogue to measure their involvement in NFB films. The knowledge thus acquired would help us measure the relevance of our production program. The NFB's strategy is focused on creating many connection points with Canadians, to not only increase audiences but also to set up channels to ensure dialogue, discourse and exchange of perspectives.

The increasing fragmentation of audiences through the licensing of hundreds of specialty services is making it difficult to discern which services will best reach Canadians. In this context, the NFB needs to ensure that its products are available and accessible on all potential networks. Canadian television viewing patterns are placing emphasis on the value of cumulative viewing.

In order to increase financial resources and encourage new ideas, the NFB is emphasizing a need for forging partnerships, while ensuring that such joint ventures are in line with the NFB's core values and that the NFB brand is not diluted.

b) Place innovation at the forefront.

Another significant challenge is posed by new technologies in production and distribution. An evaluation made by the NFB of its Technical Services has revealed that because of significant budget cuts, Technical Services has had to compromise innovation and creativity, thus reducing the ability of the NFB to make informed decisions about

investing in new technologies. In order to “do more with less”, the application of technologies such as DVD and high definition needs to take place.

c) Champion cultural diversity and aboriginal voices.

One of the challenges of encouraging greater voices to be heard from culturally diverse communities and Aboriginal communities is the need for more resources. To improve the NFB’s commitment to serving these communities, the NFB will review its programs for these communities to ensure relevancy. At the same time, the NFB is committed to a level of production output for the Canadian broadcasting system, schools and the Internet.

2.1.3 TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB’s planned spending on this strategic outcome is approximately \$44 million dollars.

Actual and Planned Spending -- Production

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
	44,982	44,375	44,561	44,561

2.1.4 ASSESSING PERFORMANCE

The performance of the NFB in meeting strategic outcome one will be measured with these five indicators:

- Diversity of genres and subject matter and relevance in NFB productions.
- Level of audience satisfaction and interest in films (television, non-television audience and website traffic).
- Level of customer satisfaction.
- Recognition by Canadians and international films peers in the form of awards won at home and at foreign festivals.
- Reflection of diversity through representativeness on screen and behind the screen.

A recent study commissioned by the Documentary Research Network under the aegis of the Rencontres internationales du documentaire de Montréal reveals that the NFB is the only public agency to provide an alternative to industry trends: standardization of format and genre (more public affairs oriented), and fewer scheduling opportunities; and suggests that the NFB's role be strengthened because of its tradition and concern for quality and its role as an alternative to the commercial system, serving citizens not consumers.

A survey commissioned by the NFB (September 2001) found that Canadians recognize the NFB as the leader in documentary films in Canada. The results of this survey will be used as a benchmark to assess the relevance of NFB products.

We should note that the NFB is currently part of an initiative with the Canadian Television Fund, Telefilm Canada, the CRTC broadcasters and audience data suppliers (BBM and Nielsen) and the Department of Canadian Heritage to improve the tools used to measure television audiences. We estimate that by 2004, new tools will be available to better measure audiences to specific television programs.

While website traffic can be measured (visitors to the NFB Kids page, the film collection database, the new releases page, traffic to the on-line stores, etc), the NFB is researching a methodology to estimate the size of non-television audiences for the French- and English-language markets.

Recognition of the excellence of NFB films by industry peers in Canada and abroad is also an objective measure of the competitiveness and the quality, relevance and innovation of the NFB's productions. The NFB closely monitors this performance indicator.

2.2 AVAILABLE, ACCESSIBLE AND VALUED AUDIOVISUAL WORKS AND A BRAND THAT IS RECOGNIZED BY CANADIANS AND INTERNATIONAL AUDIENCES

2.2.1 PLANS AND PRIORITIES

The NFB intends to maintain focus on its other core activities, which include increasing the presence of NFB productions in various distribution channels and creating new networks where none exist; developing and diversifying markets in Canada and abroad; and ensuring the conservation of the collection and making it more accessible.

There are three high-level priorities that follow:

- a) Strengthen the NFB's brand and connect with Canadians, and in the process increase audiences and maximize revenues.
- b) Establish mechanisms for greater access, closer contact and dialogue on NFB productions.
- c) Ensure that the NFB's collection is accessible and preserved for future generations.

PLANS

- a) Strengthen the NFB's brand and connect with Canadians, and in the process increase audiences and maximize revenues.

In order to strengthen the NFB brand, the NFB will promote a production slate with a clear purpose: to make and distribute films that advance social debate, that innovate and that educate. The strategy will be to manage the brand as a whole rather than on a film by film basis.

The NFB has adopted a coherent approach to communications, marketing and distribution.

The overall goal of a strong brand is ultimately to increase the use of NFB productions by broadcasters, educators, institutions, libraries, other markets and the general public.

New alliances for branded television slots for the NFB will be sought out in an effort to broaden access to distribution channels, reach more audiences and let Canadians know what their public producer is doing.

The NFB's goal to maximize revenues through all possible sources will be facilitated with the reorganized and refocused distribution, the newly created business affairs unit, and the acquisition of audiovisual product for distribution purposes and through partnerships. A recent initiative was the opening of an "I-store" in the United States, where home consumers and educational customers can now browse and shop on-line for NFB videos and DVDs at www.nfb.ca/store.

b) Establish mechanisms for greater access, closer contact and dialogue on NFB productions.

The NFB will establish mechanisms for greater access, closer contact and dialogue on NFB productions. The NFB intends to expand its presence on television with NFB films being broadcast every day on television.

Another avenue will be the establishment of storefronts in Canada, to make the NFB collection, and other compatible ones as well, available on demand to Canadians. In November 2002, the NFB opened a new mediatheque in downtown Toronto, joining the existing one in Montreal. In this state-of-the-art location, audiences have access to the NFB's extensive collection on-line through the digitized catalogue that makes searching easy.

These storefronts are media hubs providing interactive learning experiences particularly to young audiences, including workshops in animation, documentary and media literacy.

Connection points with various communities are made through public screenings, master-classes, retrospectives, museum exhibits and branded television slots. More venues will be created to encourage exchange and dialogue on social issues, subjects, treatments and the art of filmmaking.

Furthermore, the NFB has put in place a comprehensive membership program to enable Canadians to re-establish a lasting connection with their NFB.

An important component in nurturing relations with Canadians is establishing closer collaboration with other agencies of the Canadian Heritage Portfolio such as the CBC/Radio-Canada, the National Archives of Canada, the Canadian Race Relations Foundation, the Canada Council for the Arts, Telefilm Canada and Parks Canada, as well as the National Research Council.

c) Ensure that the NFB's collection is accessible and preserved for future generations.

The NFB is planning to add more titles to its on-line film library (Cineroute), which will offer greater access to Canada's audiovisual heritage. We estimate that 5,000 titles will be digitized in 2003 and 2004.

The NFB has added to its ability to conserve and curate the NFB collection and program retrospectives. This new capacity will allow the NFB to establish closer links with film festivals and museums around the world.

The NFB also intends to provide access to digitized enrichment material, including audio and video clips and resources aimed at young people and educators via Mediasphere, a

new section of the NFB's website, which was financed in part under the Department of Canadian Heritage's Canadian Memory Fund.

2.2.2. CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED

- a) Strengthen the NFB's brand and connect with Canadians, and in the process increase audiences and maximize revenues.

The NFB has managed to maintain a relatively high profile among Canadians despite the highly fragmented broadcasting universe, and competition for entertainment choices for Canadians. The NFB garners an average monthly audience (unduplicated) of 1.8 million through Canadian television. Furthermore, close to one out of four Canadians can readily identify the NFB when asked to name an organization that produces and distributes documentaries and animated shorts. Thirty-three percent of Canadians can identify the NFB logo, and 72 percent supports its mission.

In the past, in an effort to maintain a presence on an expanding broadcast system, the NFB brand has not been as visible as it should be. In fact, too many NFB films are broadcast on television without a clear identification that they are produced by the NFB. The NFB has preferred to promote a film-by-film approach rather than managing the NFB brand as a whole. The NFB will now focus its orientation on linking the NFB's image with its legacy in producing socially relevant audiovisual works, supporting emerging filmmakers, championing intercultural voices and distinctive audiovisual works that are synonymous with innovation, risk-taking and creativity.

There is a direct link to be made between recognition of the NFB brand and the long-term benefits to Canadians of the NFB's overall program. The more Canadians recognize the NFB, the more opportunities there are that they will watch films that can deepen their understanding and knowledge of diverse relevant issues.

There is no greater guarantee for the future success of the NFB than increasing revenues. The NFB has one of the world's largest audiovisual catalogues and a well-established stock shot library. Through, broadcasting licences, repackaging for specific markets, improved alliances with schools, and other means the NFB can increase revenues.

- b) Establish mechanisms for greater access, closer contact and dialogue on NFB productions.

The pace of technological development is an ongoing challenge in determining what distribution networks to use to make NFB films and works accessible. The NFB will continue to make its works accessible via the Internet, Cineroute, libraries, public screenings, branded television spots and other ways. The NFB's new storefronts will offer a full range of activities and programs that connect audiences to the NFB's past and future. The NFB will also be working in partnership with the private sector to build an

alternative theatrical distribution network to better reach audiences since commercial theatres in Canada have little room for Canadian films.

c) Ensure that the NFB's collection is accessible and preserved for future generations

To continue to digitize films to add to the Cineroute catalogue and making them available to customers all require increased resources. The rollout of broadband technology and copyright issues continue to be challenges affecting the accessibility of the collection.

Another challenge is the speed because of limited resources at which the NFB can improve information and management systems that enhance the accessibility of the collection to special audiences.

2.2.3. TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB's planned spending on this strategic outcome is approximately 12 million dollars.

Actual and Planned Spending -- Distribution and Access/Outreach

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
	15,842	12,000	12,000	12,000

2.2.4 ASSESSING PERFORMANCE

The NFB will assess the progress made in meeting this strategic outcome by tracking the following:

- Market development and diversification (Canadian and foreign markets).
- Revenues.
- Access to the NFB's audiovisual holdings (film loans by partner libraries, utilization of the collection).
- Membership.

Indicators are useful in assessing the degree to which NFB productions are used in different markets by both Canadian and foreign audiences. The challenge in the long-term is to find tools to measure the impact of the NFB's works on users, in particular the extent to which the NFB brand continues to communicate the Canadian experience to Canadian and foreign audiences.

The revenue generated and the numbers of transactions processed are indicators of the effectiveness of the NFB's brand and distribution strategies and the revised infrastructure of the distribution division. The NFB undertook a study of its institutional clients (schools, libraries and other organizations/institutions) that showed a high level of satisfaction with the quality of productions. The study showed that the NFB could increase its market share and revenues. This study also identified future opportunities for the NFB in DVD format materials and website development.

A 2002 survey of Internet visitors to the NFB's on-line stores ("I-stores") showed a satisfaction rate of over 90%.

Overall, 53% of revenues come from the non-theatrical market, 35% from television, 7% from home consumer and the balance from theatrical and other sources.

The NFB's Cineroute now provides Canadian universities and research centres with access to 800 new films. An evaluation showed that users generally appreciate this access to the NFB's collection.

2.3 AN EFFICIENTLY MANAGED ORGANIZATION CONDUCTIVE TO CREATIVITY AND KNOWLEDGE BUILDING

2.3.1. PLANS AND PRIORITIES

The NFB will maintain focus on its core activities, which involve the efficient and responsible management of resources. There are four high-level priorities that follow from this:

PRIORITIES

- a) Strengthen the artist-artisan relationship.
- b) Maximize revenues.
- c) Forge national and international alliances and build partnerships to enhance innovation and creativity.
- d) Manage resources efficiently and effectively.

PLANS

a) Strengthen the artist-artisan relationship.

- Align technical services with current and evolving production needs
- Renew R&D and foster an environment conducive to innovation and experimentation
- Establish partnerships with film-training institutions
- Introduce a mentorship program and master classes to foster the art and the craft of filmmaking in a professional setting

b) Maximize revenues.

- Monitor the NFB's distribution activities
- Complete market research in areas such as audiovisual needs in schools
- Ensure an integrated communications and outreach strategy
- Maximize revenues through all possible sources, namely, through the refocused distribution, new business affairs unit, a new acquisitions policy and through partnerships

c) Forge national and international alliances and partnerships to enhance innovation and creativity.

- Create more new media works and act as catalyst for creating others
- Consider acting as a facilitator between international entities and producers in Canada
- Develop alliances with the school system specifically with distributors of Canadian educational materials, to make material available to schools on-line
- Collaborate with other agencies of the Canadian Heritage Portfolio on the development of integrated policies

d) Manage resources efficiently and effectively.

- Continue the integration of the various databases (Sychrone) for an effective knowledge management system for strategic planning and communications
- Continue to develop the Electronic Rights Management System in view of managing rights, contracts and licences
- Continue to digitize the collection to make it accessible on CineRoute, a national video-on-demand service presently available to universities and colleges, and to all those who are connected to CA*net 3
- Develop a modern comptrollership implementation plan and monitor the phases of implementation
- Review and revise the NFB's performance measurement, assessment and reporting tools
- Monitor the implementation of the new evaluation policy and the revised internal audit policy
- Identify and develop best practices
- Develop new evaluation frameworks for new programs and initiatives (for example, international co-productions)
- Ensure that targets are met for equity groups

2.3.2. CHALLENGES, RISKS, RATIONALE AND LESSONS LEARNED

a) Strengthen the artist-artisan relationship.

One of the most striking features of the environment in which the NFB will be working is the degree to which traditional ways of producing and distributing films are being challenged by technological innovations that are profoundly altering the relationships between content creators and content users.

The challenge of this environment is to gauge accurately the direction of technology and not be dictated by the pace of change and exaggerated promises.

Due to budget reductions in the last few years, the NFB reduced its infrastructure to a minimal level. Traditionally, technical services were an integral part of the creative process: artists and artisans collaborated from the concept stage to post-production, always pushing forward the art form. This tradition lasted well into the 1990s. However, the closure of the lab, and the shift to freelance crafts-people reversed this trend, and NFB's technical services became a supplier of technical equipment and facilities. The goal is to restore the creative artist-artisan relationships, to be once again a leader at the cutting edge of new technologies, and quick to adapt to new formats and new ways of working with sound and images.

b) Maximize revenues.

One of the challenges of maximizing revenues is to ensure that the core values of the NFB are not compromised. The goal of increasing revenues must be balanced with cultural and outreach goals, which are not primarily commercial in nature.

c) Forge national and international alliances and partnerships to enhance innovation and creativity.

Alliances and partnerships are valuable to allow the NFB to reach new audiences, encounter new points-of-view, stretch resources and pursue common goals. At the same time, the number, value and scope of partnerships must be managed to ensure that the core mandate of the NFB is not compromised.

d) Manage resources efficiently and effectively.

Systems for production, distribution and administration continue to be enhanced so that the NFB can continue producing high-quality audiovisual works that reach audiences by the most efficient and effective means possible.

One of the challenges is that systems require major investments of resources. The task is to identify new ways to deal with cost pressures and to address such related issues as copyright and partnerships.

2.3.3. TOTAL PLANNED SPENDING

The NFB's planned spending on this strategic outcome is approximately 6.9 million dollars.

Actual and Planned Spending -- Administration

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
	6,646	6,870	6,870	6,870

2.3.4 ASSESSING PERFORMANCE

Our goal is to use NFB's resources as efficiently and effectively as possible. To measure the degree of success, these indicators will be used:

- Comparison of resource allocation to production with other areas.
- Improvements made to internal and external systems resulting in better tracking and monitoring of resources.
- Client satisfaction.
- Use of evaluations, audits and other studies.

For efficient and effective management of resources, administrative costs must be kept as low as possible so that funds can be targeted to filmmaking, that is, the output of high-quality audiovisual works.

System improvements now enable the NFB to better manage resources and strengthen the link between resources and desired outcomes.

To ensure quality service and delivery to our customers, the NFB monitors client satisfaction rates and feedback.

For example, a survey conducted by Decima in 2002 found that 95% of clients (large sample - 519) are satisfied or highly satisfied with the quality of e-commerce transactions.

One of the priorities for the NFB is to anticipate and plan potential changes to policies and programs that may be required because of environmental changes. The results of evaluation studies, audits and other studies provide comprehensive and relevant information on performance.

The NFB is committed to undertaking evaluations and audits in line with the federal government's new policy. In 2002, the NFB received a commitment from the Treasury Board's Centre of Excellence for Evaluation to enhance its evaluation function and is counting on renewed commitments in future years. In particular the NFB has prepared a three-year evaluation plan, and evaluation frameworks.

This evaluation function is in addition to risk management and the implementation of a long-term audit plan.

2.4 CONCLUSION

The NFB has repositioned itself as Canada's public producer and distributor of audiovisual works in the public interest. To involve Canadians in major social issues through film is central to our repositioning. This requires additional financial resources. The Film Board's role as an instrument of social change is unique.

The NFB reflects and embodies Canada's major social issues. In an era of high-speed change and globalization, Canada needs a strong cultural voice, and the NFB is able to make a valuable contribution. We want to continue producing films that no one else dares to make. We want to innovate the form of our films taking advantage of our know-how. We want artists, both experiences and emerging to be seen and heard.

We truly believe that this is a new era for the NFB, creating productions that are essential, exceptional and accessible. This is what Canadians expect from the NFB.

SECTION III: ORGANIZATION

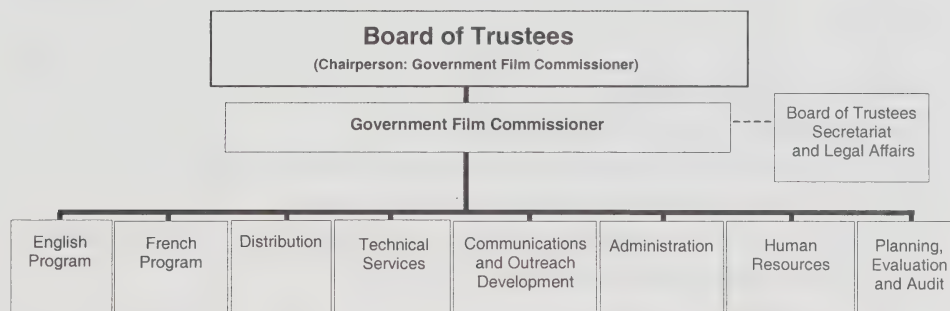
3.1 ORGANIZATION

3.1.1. STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINES

ONE BUSINESS LINE/ 3 SERVICE LINES	STRATEGIC OUTCOME #1	STRATEGIC OUTCOME #2	STRATEGIC OUTCOME #3	RESOURCE ALLOCATION (\$ THOUSANDS) 2003-2004
Production of relevant AV works	Production of relevant, excellent and innovative AV works			\$44,375
Optimization of audiences and distribution networks		Available, accessible and valued AV works and a brand that is recognised		\$12,000
Efficient and responsible management of resources			An efficiently managed organization conductive to creativity and knowledge building	\$6,870
TOTAL				\$63,245

3.1.2 ACCOUNTABILITY

Organizational Structure



Note: The NFB reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage.

One Business Line

\$63,245,000

FTE: 500

ANNEXES

TABLES

TABLE 1: PLANNED SPENDING

TABLE 2: SUMMARY OF TRANSFER PAYMENTS

TABLE 3: SOURCE OF RESPONDABLE AND NON-RESPONDABLE REVENUE

TABLE 4: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATE YEAR

TABLE 5: REVOLVING FUND - PROJECTED USE OF AUTHORITY

TABLE 6: REVOLVING FUND - STATEMENT OF CASH FLOW

TABLE 1: PLANNED SPENDING

Table 1: Planned Spending

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Budgetary Main Estimates**	68,658	72,145	72,331	72,331
Less: Respendable revenue	7,500	8,900	8,900	8,900
Total Main Estimates	61,158	63,245	63,431	63,431
Plus Adjustments	6,312			
Net Planned Spending*	67,470	63,245	63,431	63,431
Plus: Cost of services received without charge	29	7	7	7
Net cost of program	67,499	63,252	63,438	63,438
Full-time equivalents	480	500	500	500

* Reflects the best forecast of total net planned spending to the end of the fiscal year.

** Includes statutory appropriation of \$375,000.

The NFB's projected operating expenditures are stable, except for the indexing of salary costs. In 2002-2003, we received a supplementary allocation of \$1.6 million from Canadian Heritage's Canadian Memory Fund, in addition to the adjustments for funds carried forward and salary indexation.

Revenues in 2002-2003 were lower than expected. Strong competition in all markets, particularly broadcast television, affected our earnings. However, we anticipate that this sector will rise after the restructuring exercise and with the new mandate for Distribution.

TABLE 2: TRANSFER PAYMENTS**Table 2: Transfer Payments**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Grants				
Grants in support of significant film events held in Canada which are of national or international interest as determined by the Board of Trustees	10	10	10	10
Contributions				
To support non-profit organizations working in the film sector and to help promote Canadian cinematography	240	240	240	240
Total	250	250	250	250

TABLE 3: RESPENDABLE REVENUE**Table 3: Respendable Revenue**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Film production services	1,000	1,500	1,500	1,500
Print sales	2,000	2,500	2,500	2,500
Rentals, royalties and miscellaneous	4,500	4,900	4,900	4,900
Total respendable revenue	7,500	8,900	8,900	8,900

TABLE 4: NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR**Table 4: Net Cost of Program for the Estimates Year**

(\$ thousands)	
Planned spending	72,145
<i>Plus: Services received without charge</i>	
Workmen's compensation coverage provided by Human Resources Development Canada	7
<i>Less: Respendable revenue</i>	8,900
2003-2004 Net Cost of Program (Total Planned Spending)	63,252

TABLE 5: REVOLVING FUND - PROJECTED USE OF AUTHORITY**Table 5: Revolving Fund – Projected Use of Authority**

(\$ thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Assets				
Cash	200	200	200	200
Accounts receivable	4,125	4,125	4,125	4,125
Inventories	500	500	500	500
Prepaid expenses	1,000	1,000	1,000	1,000
Equipment (net value)	9,800	10,200	10,600	11,000
	15,625	16,025	16,425	16,825
Liabilities				
Accounts payable	2,000	2,000	2,000	2,000
Equity of Canada	13,625	14,025	14,425	14,825

TABLE 6: REVOLVING FUND - STATEMENT OF CASH FLOW**Table 6: Revolving Fund – Statement of Changes in Financial Position**

Appropriation (\$ thousands)	
Authority as at April 1, 2003	15,000
Drawdown:	
Projected balance as at April 1, 2003	12,450
Total Estimates (net cash requirement)	
Operations	62,870
Appropriation authority in these Estimates	(62,870)
Changes in working capital	375
Increase in net book value of fixed assets	800
Projected balance as at March 31, 2004	13,625
Unused authority as at March 31, 2004	1,375

OTHER INFORMATION

The Report on Plans and Priorities is available on the NFB's Web site at: www.nfb.ca/plans_and_priorities.

LEGISLATION ADMINISTERED

National Film Act, R.S.C. 1985, c. N-8
(most recently amended November 1, 1995)

NATIONAL FILM BOARD OFFICES

Head Office: Ottawa

Operational Headquarters: Montreal

Canadian distribution

- CineRobotheque – Montreal
- Mediatheque - Toronto
- Call Centre (1 800 267-7710)
- Web site (www.nfb.ca)

International distribution

- New York
- European Office (Paris)

English production centres

- Edmonton
- Halifax
- Montreal
- Toronto
- Vancouver
- Winnipeg

French production centres

- Moncton
- Montreal
- Toronto

RPP CONTACT LIST

Maryse Charbonneau
Director, Administration
(514) 283-9050
m.charbonneau@nfb.ca

Claude Parent
Director, Planning, Evaluation and Audit
(514) 283-9251
c.parent@nfb.ca

LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES POUR LE RPP

Maryse Charbonneau
Directrice, Administration
(514) 283-9050
m.charbonneau@onf.ca

Claude Parent
Directeur, Planification, évaluation et vérification
(514) 283-9251
c.parent@onf.ca

AUTRES RENSEIGNEMENTS

Ce document se trouve à l'adresse Internet suivante :
<http://www.onf.ca/plans_et_priorites>.

LOI APPLIQUÉE PAR LE PORTEFEUILLE

Loi sur le cinéma, S.R.C.1985, ch. N-8.

(la dernière modification est entrée en vigueur le 1^{er} novembre 1995)

BUREAUX DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

Siège social : Ottawa

Bureau central : Montréal

Distribution au Canada

- CinéRobothèque – Montréal
- Médiathèque - Toronto
- Centre des appels (1 800 267-7710)
- Site Internet (www.onf.ca)

Distribution à l'étranger

- New York
- Europe (Paris)

Centres de production anglaise

- Edmonton
- Halifax
- Montréal
- Toronto
- Vancouver
- Winnipeg

Centres de production française

- Moncton
- Montréal
- Toronto

TABEAU 5 : FONDS RENOUVELABLE – UTILISATION PRÉVUE DES AUTORISATIONS

Tableau 5 : Fonds renouvelable – Utilisation prévue des autorisations

(en milliers de dollars)			
Prévisions des dépenses	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Actif			
Encaisse	200	200	200
Comptes créditeurs	4 125	4 125	4 125
Stocks	500	500	500
Frais payés d'avance	1 000	1 000	1 000
Équipement (valeur nette)	9 800	10 200	11 000
Passif			
Comptes débiteurs	2 000	2 000	2 000
Avoir du Canada	13 625	14 025	14 825

TABEAU 6 : FONDS RENOUVELABLE – ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 6 : Fonds renouvelable – État de l'évolution de la situation financière

Crédits (en milliers de dollars)			
Autorisations au 1 ^{er} avril 2003	15 000	Prélèvements :	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 2003	12 450	Total des prévisions (besoins de trésorerie nets)	
Opérations	62 870		
Credit accordé dans le présent Budget des dépenses	(62 870)		
Variation du fonds de roulement	375		
Augmentation de la valeur nette des immobilisations	800		
Solde prévu au 31 mars 2004	13 625		
Autorisations non utilisées au 31 mars 2004			
	1 375		

(en milliers de dollars)	
Dépenses prévues	72 145
Plus : Services reçus à titre gracieux	
Protection des accidents du travail assurée par	
Développement des ressources humaines Canada	
Moins : Recettes disponibles	8 900
Coût net du programme pour 2003-2004 (Total des dépenses prévues)	
63 252	

Tableau 4 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

TABEAU 4 : COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE

(en milliers de dollars)	
Prévisions des dépenses	Dépenses prévues
2002-2003	2003-2004
2004-2005	2005-2006
Dépenses	
Production de films	
1 000	1 500
2 000	2 500
4 500	4 900
Location, redevances et divers	
7 500	8 900
Total des recettes disponibles	
8 900	

Tableau 3 : Recettes disponibles

TABEAU 3 : RECETTES DISPONIBLES

TABEAU 2 : PAIEMENTS DE TRANSFERT

Tableau 2 : Paiements de transfert

(en milliers de dollars)				
Prévisions des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
Subventions				
Subventions pour aider à payer le				
coût de certains événements				
cinématographiques				
d'importance, qui ont lieu au				
Canada et qui sont d'intérêt				
national ou international, selon				
l'avis du Conseil d'administration				
10	10	10	10	
Contributions				
Pour aider des organismes sans				
but lucratif œuvrant dans le				
milieu cinématographique et pour				
promouvoir la cinématographie				
canadienne				
240	240	240	240	
250	250	250	250	Total

TABLEAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES DE L'ONF

Tableau 1 : Dépenses prévues

(en milliers de dollars)				
Prévisions des dépenses	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Budgétaire du Budget principal des dépenses **	68 658	72 145	72 331	72 331
Moins : Recettes disponibles	7 500	8 900	8 900	8 900
Total du Budget principal des dépenses	61 158	63 245	63 431	63 431
Redressements	6 312			
Dépenses prévues nettes*	67 470	63 245	63 431	63 431
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	29	7	7	7
Coût net du programme	67 499	63 252	63 438	63 438
Équivalents temps plein	480	500	500	500

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses nettes prévues à la fin de l'exercice courant.

** Inclut le crédit législatif de 375 000 \$

Les dépenses prévues pour le fonctionnement de l'ONF sont stables à l'exception de l'indexation des coûts salariaux. En 2002-2003, nous avons reçu une allocation additionnelle de 1 600 000 \$ du Fonds Mémoire canadienne. Cette somme s'ajoute aux ajustements faits pour les reports de fonds et les indexations salariales.

En 2002-2003, les recettes disponibles étaient moins élevées que prévues. La vive concurrence sur tous les marchés et en particulier sur celui de la diffusion télévisée a des conséquences sur nos recettes. Nous prévoyons cependant améliorer ce secteur suite à la restructuration et au nouveau mandat accordé à la Distribution.

TABLEAUX

TABLERAU 1 : DÉPENSES PRÉVUES DE L'ONF

TABLERAU 2 : SOMMAIRE DES PAIEMENTS DE TRANSFERT

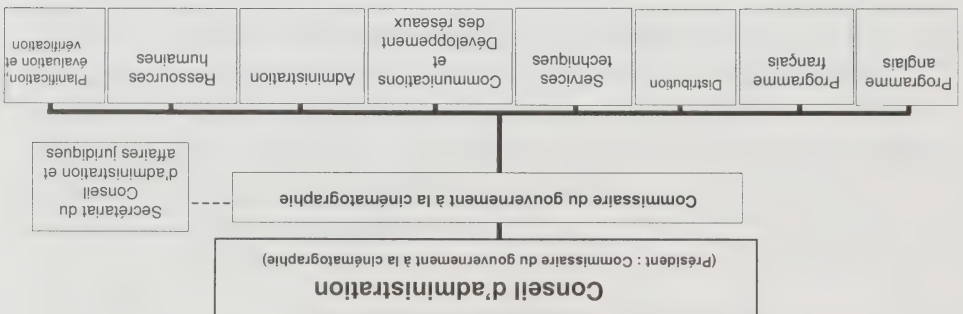
TABLERAU 3 : SOURCE DES RECETTES DISPONIBLES ET DES RECETTES NON DISPONIBLES

TABLERAU 4 : COUT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE

TABLERAU 5 : FONDS RENOUVELABLE – UTILISATION PRÉVUE DES AUTORISATIONS

TABLERAU 6 : FONDS RENOUVELABLE – ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Structure organisationnelle



Note : L'ONF rend compte au Parlement par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien.

Un secteur d'activité

63 245 000 \$

ETP : 500

SECTION III : ORGANISATION

3.1 ORGANISATION

3.1.1 RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEURS D'ACTIVITÉ

UN SECTEUR D'ACTIVITÉ/ 3 SECTEURS DE SERVICE	Production d'œuvres audiovisuelles pertinentes	Optimisation des réseaux de distribution	Gestion efficace et responsable des ressources	TOTAL
RÉSULTAT STRATÉGIQUE N°1	Œuvres audiovisuelles pertinentes, excellentes et innovatrices	Œuvres audiovisuelles accessibles et prises, une image de marque reconnue	Organisation gérée de manière efficace, propre à susciter la créativité et le perfectionnement des connaissances	
RÉSULTAT STRATÉGIQUE N°2				
RÉSULTAT STRATÉGIQUE N°3				
ALLOCATION DES RESSOURCES (EN MILLIERS DE DOLLARS) 2003-2004	44 375 \$	12 000 \$	6 870 \$	63 245 \$

2.4 CONCLUSION

L'ONF s'est repositionné en tant que producteur et distributeur public canadien d'œuvres audiovisuelles réalisées dans l'intérêt public. Favoriser l'investissement de la population canadienne dans les grands enjeux de société au moyen du cinéma est au cœur de ce repositionnement. Mais cela exige un complètement de ressources financières. L'ONF assume un rôle particulier au service du changement social.

L'ONF reflète et incarne les grands enjeux de la société canadienne. Dans un contexte de mondialisation et de changements fulgurants, la culture canadienne doit s'affirmer plus que jamais, et l'ONF est en mesure d'apporter une contribution précieuse à cet égard. Nous voulons continuer de produire des films que nul autre n'ose entreprendre. Nous voulons innover les formes que prennent nos films en tirant parti de notre savoir-faire. Nous voulons donner la parole aux artistes chevronnés comme à ceux de la relève.

Nous croyons fermement que l'ONF est entré dans une ère nouvelle, qui donnera lieu à des productions essentielles, exceptionnelles et accessibles. Voilà ce que les Canadiens et Canadiennes attendent de l'ONF.

L'ONF s'engage à effectuer des évaluations et des vérifications conformément à la nouvelle directive du gouvernement fédéral. En 2002, l'ONF a obtenu un engagement du Centre d'excellence en évaluation du Conseil du Trésor afin d'améliorer sa fonction d'évaluation; il compte sur le renouvellement de tels engagements dans les années à venir. Plus précisément, il a préparé un plan d'évaluation triennal et des cadres d'évaluation.

La fonction d'évaluation s'ajoute à la gestion des risques et à la mise en œuvre du plan de vérification à long terme.

L'une des priorités de l'ONF consiste à pressentir et planifier les changements à apporter éventuellement aux directives et programmes en raison de facteurs contextuels. Les évaluations, vérifications et autres études fourniront des renseignements détaillés et pertinents sur le rendement.

Ainsi, un sondage mené par Décima en 2002 (auprès d'un échantillon important – 519 personnes) a révélé que 95 p. 100 de la clientèle était satisfaite ou très satisfaite de la qualité des transactions électroniques.

Afin d'assurer la qualité du service et des modes de prestation, l'ONF mesure le taux de satisfaction de la clientèle et en recueille les commentaires.

L'amélioration des systèmes permet maintenant à l'ONF de mieux gérer ses ressources en resserrant le lien entre ressources utilisées et résultats souhaités.

Pour gérer les ressources de manière efficiente et efficace, il faut maintenir les coûts administratifs de production au plus bas niveau possible de manière à consacrer les fonds à la production d'œuvres audiovisuelles de grande qualité.

- Comparaison du niveau de ressources affectées à la production par rapport aux autres secteurs;
- Améliorations apportées aux systèmes internes et externes de manière à mieux gérer et contrôler les ressources;
- Satisfaction de la clientèle;
- Recours à des évaluations, vérifications et autres études.

L'ONF vise à utiliser ses ressources avec le maximum d'efficacité et d'efficience. Pour évaluer dans quelle mesure il a atteint cet objectif, l'ONF utilisera les cinq indicateurs qui suivent :

2.3.4 ÉVALUATION DU RENDEMENT

(en milliers de dollars)			
Prévisions des dépenses	2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	6 646
Dépenses prévues	2004-2005	Dépenses prévues	6 870
Dépenses prévues	2005-2006		6 870

Dépenses réelles et dépenses prévues – Administration

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'ONF prévoit des dépenses d'environ 6,9 millions de dollars.

2.3.3 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

L'ONF vise à rebâtir la relation artiste-artisan pour être de nouveau à l'avant-garde technologique et s'adapter rapidement aux nouveaux supports et aux nouvelles façons de travailler le son et l'image.

b) Maximiser les recettes

L'un des défis soulevés par la maximisation des recettes tient dans le respect absolu des valeurs fondamentales de l'ONF. L'objectif d'accroissement des recettes doit être évalué en regard des objectifs en matière de culture et d'atteinte des publics, des objectifs qui ne sont pas de prime abord de nature commerciale.

c) Forger des alliances nationales et internationales, et créer des partenariats visant à promouvoir l'innovation et la créativité

Grâce aux alliances et aux partenariats, l'ONF peut atteindre de nouveaux auditoires, trouver de nouveaux points de vue, faire davantage avec les mêmes ressources et poursuivre des buts communs. Parallèlement, il lui faut gérer le nombre, la valeur et l'étendue de ces partenariats de manière à ne pas mettre en jeu son mandat fondamental.

d) Gérer les ressources de manière efficace et efficiente

L'ONF continue d'améliorer ses systèmes de production, de distribution et d'administration de manière à pouvoir continuer de produire des œuvres audiovisuelles de grande qualité et atteindre les auditoires de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible.

Cependant, l'importance des investissements qu'exigent les systèmes soulève un défi. Il faut trouver de nouveaux moyens pour résoudre le problème de pression des coûts ainsi que les questions liées aux droits d'auteur et aux partenariats.

Dans ce contexte, le défi est d'évaluer convenablement l'orientation technologique sans suivre aveuglément le rythme des innovations et leurs promesses mirabolantes. En raison des compressions budgétaires des dernières années, l'ONF a réduit son infrastructure à un minimum. Les Services techniques avaient toujours fait partie intégrale du processus de création, artistes et artisans collaborant de la conception à la postproduction en vue de faire avancer leur art. Cette tradition a duré bien après 1990. La fermeture du laboratoire et le recours à des pigistes ont toutefois renversé la vapeur, si bien que les Services techniques se sont transformés en un simple fournisseur d'équipement et d'installations.

L'une des caractéristiques les plus frappantes du milieu où évoluera l'ONF réside dans le degré auquel les méthodes traditionnelles de production et de distribution des films sont dépassées par les innovations technologiques, qui transforment profondément les relations entre les créateurs et les utilisateurs de contenu.

a) Consolider la relation artiste-artisan

2.3.2 DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISSES

- Poursuivre l'intégration des diverses bases de données (Synchrone) en vue de garantir l'efficacité du système de gestion des connaissances aux fins de la planification stratégique et des communications.
 - Poursuivre le développement du Système électronique de gestion des droits d'auteur aux fins de la gestion des droits, des contrats et des licences.
 - Poursuivre la numérisation de la collection pour la rendre accessible sur CinéRoute, le service national de vidéo sur demande actuellement offert aux universités et collèges ainsi qu'à tous les établissements branchés à CA*net 3.
 - Dresser un plan de mise en œuvre de la modernisation de la fonction de contrôleur et contrôler les étapes de cette mise en œuvre.
 - Examiner et revoir les outils de mesure et d'évaluation du rendement de l'ONF ainsi que les outils pour la reddition de compte.
 - Contrôler la mise en œuvre de la nouvelle politique d'évaluation et la politique révisée sur la vérification interne.
 - Recenser et mettre au point des pratiques exemplaires.
 - Elaborer de nouveaux cadres d'évaluation applicables aux nouveaux programmes et initiatives (par exemple, les coproductions internationales).
 - Veiller à atteindre les objectifs fixés relativement aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi.
- d) Gérer les ressources de manière efficace et efficiente

- Nouer des alliances avec des distributeurs de documents pédagogiques canadiens dans le but d'offrir en ligne nos produits aux écoles.
- Collaborer avec les autres organismes du portefeuille du Patrimoine canadien à l'élaboration de politiques intégrées.

2.3 UNE ORGANISATION GÉRÉE DE MANIÈRE EFFICIENTE, PROPRE À SUSCITER LA CRÉATIVITÉ ET LE PERFECTIONNEMENT DES CONNAISSANCES

2.3.1 PLANS ET PRIORITÉS

L'ONF se concentrera sur ses activités clés, notamment la gestion efficiente et responsable des ressources. Pour ce faire, il entend concrétiser quatre priorités de haut niveau.

PRIORITÉS

- Consolider la relation artiste-artisan;
- Maximiser les recettes;
- Forger des alliances nationales et internationales, et créer des partenariats visant à promouvoir l'innovation et la créativité;
- Gérer les ressources de manière efficace et efficiente.

PLANS

a) Consolider la relation artiste-artisan

- Harmoniser les services techniques avec les besoins actuels et éventuels de la production.
- Renouveler la recherche et le développement, et promouvoir un milieu propre à l'innovation et à l'expérimentation.
- Établir des partenariats avec des établissements de formation cinématographique.
- Lancer un programme de mentorat et des ateliers de maître pour donner un cadre professionnel aux artistes et artisans du cinéma.

b) Maximiser les recettes

- Contrôler les activités de distribution de l'ONF.
- Effectuer des études de marché dans des domaines tels que les besoins audiovisuels des écoles.
- Adopter une stratégie intégrée de communications et de développement des réseaux.
- Maximiser les recettes de toutes provenances notamment en réorientant les activités de distribution, par la nouvelle Unité des relations d'affaires, par une nouvelle politique d'acquisition et par des partenariats.

c) Forger des alliances nationales et internationales, et créer des partenariats visant à promouvoir l'innovation et la créativité

- Créer davantage d'œuvres nouveaux médias et agir comme catalyseur pour la création de telles œuvres.
- Servir de facilitateur entre les instances internationales et les producteurs canadiens.

2.2.4 ÉVALUATION DU RENDEMENT

L'ONF évaluera les progrès réalisés quant à l'atteinte de ce résultat stratégique en vérifiant les points suivants :

- Développement et diversification des marchés (marchés canadiens et étrangers);
- Recettes;
- Accessibilité à l'ensemble du patrimoine audiovisuel de l'ONF (prêts de films par des partenaires, des bibliothèques, utilisation de la collection);
- Nombre de membres du programme d'adhésion.

Ces indicateurs sont commodes pour évaluer jusqu'à quel point les productions de l'ONF sont utilisées par divers marchés canadiens et étrangers mais, à long terme, il faudra trouver des outils permettant de mesurer l'incidence des œuvres de l'ONF, tout particulièrement en ce qui a trait au degré auquel la marque ONF continue de faire découvrir le Canada à la population canadienne et au public étranger.

Les recettes produites et le nombre de transactions témoignent de l'efficacité des stratégies utilisées par l'ONF en matière de marque et de distribution, ainsi que de la nouvelle infrastructure de la Distribution. L'ONF a mené une étude sur ses clients institutionnels (écoles, bibliothèques et autres organismes ou établissements). Cette étude a révélé un haut degré de satisfaction par rapport à la qualité des productions. Elle a aussi montré que l'ONF pourrait accroître sa part de marché et ses recettes, en plus de mettre en évidence les possibilités à exploiter sur le marché du DVD et en matière de développement du site Web.

Effectuée en 2002, une enquête auprès des utilisateurs de la boutique électronique de l'ONF a révélé un taux de satisfaction de plus de 90 p. 100.

Dans l'ensemble, 53 p. 100 des recettes proviennent du marché non commercial; 35 p. 100 de la télévision; 7 p. 100 du marché consommateur; les 5 p. 100 restants, des salles et d'autres sources.

CinéRoute permet maintenant aux universités et aux centres de recherche canadiens d'accéder à 800 nouveaux films de l'ONF et, évaluation faite, les utilisateurs apprécient cette forme d'accès à la collection.

b) Établir des mécanismes favorisant l'accès, les relations plus étroites et le dialogue sur les productions de l'ONF

Le rythme des développements technologiques soulève un défi constant quand il s'agit de déterminer les réseaux de distribution à utiliser pour faciliter l'accès aux films et aux œuvres de l'ONF. Ce dernier continuera de rendre ses œuvres accessibles par Internet et CinéRoute, dans les bibliothèques, par les projections publiques, les créniaux de télévision et autrement. Les nouvelles vitrines de l'ONF offriront une vaste gamme d'activités et de programmation qui assureront la liaison des auditoires avec l'ONF d'hier et de demain. L'ONF collaborera aussi avec des partenaires du secteur privé pour créer un réseau parallèle de distribution en salles afin de mieux atteindre ses auditoires puisque les salles commerciales ne font guère de place aux films canadiens.

c) Veiller à assurer l'accessibilité de la collection de l'ONF et sa conservation pour les générations à venir

Pour poursuivre la numérisation des nouveaux titres, les ajouter au catalogue de CinéRoute et assurer leur accessibilité, il faut un complément de ressources. La mise en place du réseau à large bande et les questions liées aux droits d'auteur demeurent des défis qui jouent sur l'accessibilité de la collection.

La vitesse est aussi un autre défi car, en raison de ses ressources limitées, l'ONF ne peut améliorer rapidement ses systèmes d'information et de gestion pour faciliter l'accessibilité à la collection à des publics précis.

2.2.3 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'ONF prévoit des dépenses d'environ 12 millions de dollars.

Dépenses réelles et dépenses prévues – Distribution et accessibilité/développement des réseaux

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	15 842	12 000	12 000	12 000

L'ONF a renoué ses capacités en matière de conservation et d'archivage de sa collection et de programmation des rétrospectives. Il pourra ainsi nouer des liens plus étroits avec les festivals et les musées du monde.

L'ONF entend aussi faciliter l'accès à des documents d'enrichissement numérisés, notamment des clips audio et vidéo et des ressources ciblant les jeunes et le personnel enseignant par l'entremise de la Médiasphère, une nouvelle section du site de l'ONF partiellement financée par l'entremise du Fonds Mémoire canadienne, lequel relève du ministère du Patrimoine canadien.

2.2.2. DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRIS

a) Consolider l'image de marque de l'ONF et favoriser le rapprochement avec la population canadienne et, du même coup, accroître les auditoires et maximiser les recettes

L'ONF a réussi à conserver un prestige relativement grand auprès de la population et ce, même dans un milieu de diffusion très fragmenté où la concurrence est vive. La diffusion des titres de l'ONF rejoint en moyenne 1,8 million de téléspectateurs mensuellement. En effet, près d'un Canadien sur quatre est capable de citer l'ONF lorsqu'on lui demande d'identifier un organisme qui produit et distribue des documentaires et des courts métrages d'animation. Trente-trois pour cent des Canadiens reconnaissent le logo de l'ONF et 72 p. 100 appuient sa mission.

Par le passé, dans son effort pour maintenir sa présence dans le système de télédiffusion en plein essor, l'ONF n'a pas été aussi visible qu'il l'aurait souhaité. En fait, un trop grand nombre de ses films sont télédiffusés sans être clairement identifiés comme des productions de l'ONF. L'ONF a préféré promouvoir ses films séparément plutôt que de gérer son image de marque globale. L'orientation de l'ONF sera désormais de relier son image à son rôle de producteur d'œuvres pertinentes sur le plan social, des œuvres audiovisuelles originales synonymes d'innovation, d'audace et de créativité, ainsi qu'à son soutien aux cinéastes de la relève et à la promotion de cinéastes appartenant à diverses cultures.

Il y a un lien direct à établir entre la reconnaissance de la marque de l'ONF et les avantages à long terme de son programme général pour la population canadienne. Plus il y a de Canadiens et de Canadiennes qui reconnaissent l'ONF, plus il y a de chances qu'ils regardent des films qui approfondissent leur compréhension et leur connaissance des diverses questions pertinentes.

Pour garantir l'avvenir de l'ONF, il faudra s'assurer d'augmenter ses recettes. L'ONF détient l'un des plus riches catalogues audiovisuels au monde et une cinémathèque de plans d'archives bien établie. Il peut accroître ses recettes en multipliant les licences de diffusion, en réalisant de nouvelles compilations pour des marchés précis, en nouant de meilleures alliances avec le système d'éducation et par d'autres moyens encore.

L'ONF prévoit enrichir la collection de sa médiathèque en ligne (CinéRoute), ce qui élargira l'accès au patrimoine audiovisuel canadien. Nous estimons que 5 000 titres seront numérisés en 2003 et 2004.

généralités à venir

c) Veiller à assurer l'accessibilité de la collection de l'ONF et sa conservation pour les

Canada, Parcs Canada et le Conseil national de recherches Canada. Fondation canadienne des relations raciales, le Conseil des Arts du Canada, Téléfilm du Patrimoine canadien tels CBC/Radio-Canada, les Archives nationales du Canada, la l'établissement d'une collaboration plus étroite avec les autres organismes du portefeuille Une façon importante de maintenir des relations suivies avec la population réside dans l'établissement d'une collaboration plus étroite avec les autres organismes du portefeuille

De plus, l'ONF a créé un vaste programme d'adhésion qui lui permet de renouveler les liens avec les citoyens et citoyennes de façon durable.

La liaison avec diverses communautés prend la forme de projections publiques, ateliers de maître, rétrospectives, activités muséales, créneaux de télévision et divers autres moyens. D'autres tribunes verront le jour pour favoriser l'échange et le dialogue sur des points comme les enjeux sociaux, les sujets, les traitements et l'art cinématographique.

Ces vitrines sont des centres multimédias qui proposent, particulièrement aux jeunes publics, des expériences d'apprentissage interactif comme des ateliers sur l'animation, le documentaire et la compétence médiatique.

Un autre moyen sera d'établir des vitrines au Canada pour offrir, sur demande, l'accès à la collection de l'ONF et à d'autres collections compatibles. En novembre 2002, l'ONF a ouvert une nouvelle médiathèque au centre-ville de Toronto, qui s'ajoute à celle de Montréal. Dans cette installation de pointe, les auditoires ont accès en ligne à l'imposante collection de l'ONF par l'entremise de notre catalogue numérisé qui facilite la recherche.

L'ONF établira des mécanismes favorisant l'accès, les relations plus étroites et le dialogue sur ses productions. Il compte intensifier sa présence à la télévision par des télédiffusions quotidiennes.

les productions de l'ONF

b) Établir des mécanismes favorisant l'accès, les relations plus étroites et le dialogue sur

l'adresse www.nfb.ca/store. création de la nouvelle Unité des relations d'affaires, ainsi que par l'acquisition de produits audiovisuels à distribuer et par les partenariats. De plus, l'ONF a récemment ouvert une boutique électronique aux États-Unis. Les consommateurs et les clients du marché de l'éducation peuvent ainsi naviguer parmi les vidéos et DVD et les acheter en ligne à

2.2 DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES ACCESSIBLES ET PRISEES, UNE IMAGE DE MARQUE RECONNUE PAR LES PUBLICS CANADIEN ET INTERNATIONAL

2.2.1 PLANS ET PRIORITÉS

L'ONF a l'intention de se concentrer sur ses autres activités clés, notamment : l'accroissement de la présence de ses productions dans divers canaux de distribution et la création de nouveaux réseaux là où il n'en existe aucun; le développement et la diversification des marchés au Canada et à l'étranger; la conservation de la collection et sa plus grande accessibilité.

Pour ce faire, l'ONF entend concrétiser trois priorités de haut niveau, soit :

- a) Consolider l'image de marque de l'ONF et favoriser le rapprochement avec la population canadienne et, du même coup, accroître les auditoires et maximiser les recettes;
- b) Etablir des mécanismes favorisant l'accès, les relations plus étroites et le dialogue sur les productions de l'ONF;
- c) Veiller à assurer l'accessibilité de la collection de l'ONF et sa conservation pour les générations à venir.

PLANS

- a) Consolider l'image de marque de l'ONF et favoriser le rapprochement avec la population canadienne et, du même coup, accroître les auditoires et maximiser les recettes

Pour consolider son image de marque, l'ONF assurera la promotion d'une programmation à visées claires : produire et distribuer des films qui favorisent les débats de société, des films innovateurs et instructifs. Cette stratégie consistera à gérer globalement l'image de marque plutôt qu'à faire la promotion séparée de chaque film.

L'ONF a adopté une approche cohérente dans ses activités de communications, de mise en marché et de distribution.

L'objectif d'une image de marque forte est de faire en sorte que, les diffuseurs, les établissements scolaires, les institutions, les bibliothèques, d'autres marchés et le grand public utilisent davantage les productions audiovisuelles de l'ONF.

L'ONF cherchera à conclure de nouvelles alliances pour trouver de nouveaux créneaux de télévision afin d'élargir son accès aux canaux de distribution et d'atteindre des auditoires plus nombreux de manière que la population connaisse les réalisations de son producteur public.

L'atteinte de l'objectif de l'ONF consistant à maximiser les recettes de toutes provenances sera facilitée par la restructuration et la réorientation des activités de distribution, par la

2.1.4 ÉVALUATION DU RENDEMENT

Pour évaluer dans quelle mesure il a atteint son résultat stratégique n° 1, l'ONF utilisera les cinq indicateurs qui suivent :

- Diversité des genres et des sujets traités, et pertinence des productions de l'ONF;
- Degré d'intérêt pour les films et degré de satisfaction des auditoires (auditoire à la télévision, auditoire autre qu'à la télévision et rayonnement du site Internet);
- Degré de satisfaction de la clientèle;
- Reconnaissance de la part de l'industrie cinématographique canadienne et internationale sous forme de prix décernés lors de festivals au Canada et à l'étranger;
- Reflet de la diversité par la représentativité des artistes et artisans devant et derrière la caméra.

Selon une étude récente commandée par l'Observatoire du documentaire sous l'égide des Rencontres internationales du documentaire de Montréal, l'ONF serait le seul organisme public à offrir une solution de rechange aux tendances actuelles : standardisation des formats et des genres – (plus grande orientation sur les affaires publiques, moins de possibilités de programmation); on recommande aussi de renforcer le rôle de l'ONF en raison de ses traditions, de ses standards élevés de qualité et de l'option qu'il représente relativement au système commercial, puisqu'il est axé sur le service au citoyen plutôt qu'au consommateur.

Un sondage commandé par l'ONF (en septembre 2001) révèle que la population canadienne reconnaît en l'ONF le chef de file du documentaire au Canada. Les résultats de ce sondage serviront d'étalon pour évaluer la pertinence des produits de l'ONF.

Il convient de noter que l'ONF participe actuellement à une initiative conjointe du Fonds canadien de télévision, de Téléfilm Canada, des diffuseurs réglementés par le CRTC et des firmes spécialisées dans les cotes d'écoute (BBM et Nielsen) et du ministère du Patrimoine canadien en vue de perfectionner les outils utilisés pour mesurer les auditoires atteints à la télévision. Nous estimons que, d'ici 2004, de nouveaux outils seront disponibles pour ce faire à l'égard d'émissions précises.

Bien que le rayonnement de son site Internet soit mesurable (visites aux pages de la section jeunesse, base de données sur les films de la collection, pages sur les communiqués, achalandage des boutiques en ligne, etc.), l'ONF cherche une méthode pour évaluer son auditoire autre que télévisuel, sur les marchés francophone et anglophone.

La reconnaissance de l'excellence des films de l'ONF par le milieu cinématographique canadien et étranger représente une mesure objective du caractère concurrentiel et innovateur ainsi que de la qualité et de la pertinence de ses productions. L'ONF surveille de près cet indicateur de rendement.

produits sont disponibles et accessibles sur tous les réseaux possibles. Les habitudes d'écoute de la population canadienne font ressortir la valeur des données sur les audiotextes cumulatifs.

Pour accroître ses ressources financières et favoriser l'émergence de nouvelles idées, l'ONF met l'accent sur la création de partenariats tout en s'assurant que les projets conjoints s'harmonisent avec les valeurs fondamentales de l'ONF, sans dilution de la marque ONF.

b) Placer l'innovation à l'avant-plan

Les nouvelles technologies de production et de distribution constituent un autre défi de taille. L'évaluation effectuée par l'ONF de ses Services techniques a révélé que les compressions budgétaires majeures ont mis en péril l'innovation et la créativité de ceux-ci et, de ce fait, ont réduit la capacité de l'ONF à prendre des décisions éclairées en matière d'investissement dans les nouvelles technologies. Pour parvenir à « faire plus avec moins », il faut en venir à utiliser des technologies comme le DVD et la haute résolution.

c) Promouvoir l'expression de la diversité culturelle et des points de vue autochtones

L'un des défis soulevés par la promotion de l'expression de multiples voix culturelles et autochtones réside dans la nécessité d'un apport supplémentaire de ressources. Afin de mieux appuyer les communautés culturelles et autochtones, l'ONF examinera ses programmes à leur intention pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents. L'ONF n'en est pas moins résolu à conserver un certain niveau de production pour le système de radiodiffusion canadien, les écoles et Internet.

2.1.3 TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES

Pour atteindre ce résultat stratégique, l'ONF prévoit des dépenses d'environ 44 millions de dollars.

Dépenses réelles et dépenses prévues – Production

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
	44 982	44 375	44 561	44 561

de l'art du conteur... d'histoires... racontées par des Autochtones, à des Autochtones, selon leur expression propre². » (page 329)

L'ONF continuera d'encourager les voies autochtones à se faire entendre et mettra l'accent sur l'intensification ou la multiplication des partenariats.

Sur le plan de la diversité culturelle, l'ONF renforcera les activités cinématographiques appartenant à la minorité linguistique. Jusqu'à présent, l'ONF s'est nettement distingué par son ouverture à la diversité et ses encouragements aux artistes des communautés interculturelles. Ainsi, chaque année, le concours *Real Diversity* créé à l'intention des cinéastes de la relève appartenant aux minorités visibles, permet à cinq d'entre eux de réaliser un documentaire de 40 minutes qui est ensuite diffusé sur les ondes de CBC Television, CBC Newsworld et Vision TV. Les histoires qu'ils racontent reflètent les réalités canadiennes, garantissant ainsi leur pertinence et leur écho auprès de la population.

La collection *Les petits contours* est un autre exemple récent de promotion de la diversité culturelle. Il s'agit de huit courts métrages d'animation destinés aux enfants et réalisés par des cinéastes de divers horizons culturels dont c'était le premier film. Présenté dans des centaines d'écoles, de bibliothèques publiques et d'autres lieux de projection, chacun de ces films se fonde sur une histoire interculturelle déjà publiée.

2.1.2 DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISSES

a) Rendre la programmation de l'ONF plus pertinente pour la population canadienne d'aujourd'hui

Les principaux défis que doit relever l'ONF en cette période de planification résident dans l'insuffisance des ressources financières et l'accès limité aux canaux de distribution, particulièrement ceux qui permettent au public de reconnaître la marque ONF. Une autre tâche difficile, mais importante, consiste à évaluer pleinement l'incidence des produits de l'ONF sur les auditoires canadiens. En fait, une telle évaluation s'avère malaisée, car le contenu, le traitement et les publics cibles varient d'un film à l'autre.

L'ONF a besoin de ressources financières plus importantes pour assurer un contact plus étroit avec la population canadienne et amorcer avec elle un dialogue qui permette de mesurer son intérêt pour les films de l'ONF et, de ce fait, la pertinence du programme de production. La stratégie de l'ONF est de multiplier les points de contact avec la population, non seulement pour accroître les auditoires, mais également pour établir des voies de dialogue, de débats et d'échanges de points de vue.

Avec la fragmentation accrue des auditoires par l'attribution de licences à des centaines de nouvelles chaînes spécialisées, il est difficile de distinguer les services qui atteignent le mieux les Canadiens et Canadiennes. En pareil contexte, l'ONF doit s'assurer que ses

b) Placer l'innovation à l'avant-plan

L'ONF vise à favoriser l'innovation et l'expérimentation et ce, tant en ce qui concerne les types de produits audiovisuels qu'il réalise (contenu et genre) que leur forme (recours aux technologies). Il mettra en place l'infrastructure et les ressources nécessaires à l'atteinte de cet objectif. La multiplication des partenariats avec les producteurs, les fournisseurs et les organismes des secteurs public et privé l'aidera également à encourager l'innovation.

La production d'œuvres de fiction innovatrice constitue une importante initiative prévue pour les exercices 2003 à 2006. L'objectif consiste à élaborer et produire des films à petit budget portant essentiellement sur des enjeux sociaux. Cette initiative répondra à un besoin sur le marché puisqu'il existe actuellement peu d'occasions de réaliser des longs métrages à portée culturelle et sociale. Il va de soi que la fiction est un outil de communication remarquable et efficace au service de celui ou celle qui souhaite raconter une histoire. L'ONF a d'excellents antécédents dans ce domaine et voudrait tabler sur son expérience (*Les Gargons de Saint-Vincent, Le Déclin de l'empire américain, Le Fabuleux Gang des sept, etc.*).

Avec sa nouvelle Unité de coproduction internationale, l'ONF encouragera aussi l'expérimentation et l'innovation dans le domaine du documentaire en offrant à des cinéastes renommés de travailler à l'ONF avec des Canadiennes et Canadiens prometteurs (volet mentorat et perfectionnement professionnel).

Et pour favoriser l'expérimentation et le développement de nouvelles formes d'expression de la créativité, l'ONF accordera la priorité à la recherche et au développement. Il rétablira les relations artistes-artisans en vue de favoriser l'essor d'un nouveau langage cinématographique et de disposer d'un appui technique d'avant-garde. On prévoit que les Services techniques seront à la fine pointe de la technologie et sauront rapidement s'adapter aux nouveaux supports et aux nouvelles façons de travailler le son et l'image. Ainsi, pour ce qui est des nouveaux médias, l'ONF exploite Internet dans un nouveau site Web innovateur donnant la possibilité aux enfants de réaliser leurs propres courts métrages d'animation en ligne. Il s'agit d'un simple exemple des moyens que l'ONF entend prendre pour innover dans le domaine de l'animation.

c) Promouvoir l'expression de la diversité culturelle et des points de vue autochtones

De nos jours, certaines des voix les plus puissantes du cinéma sont issues d'horizons culturels divers ou des milieux autochtones. En 2002, les œuvres réalisées par de tels cinéastes ont représenté 28 p. 100 de la production du Programme anglais.

L'ONF est reconnu pour avoir tourné une foule d'histoires autochtones. Dans un ouvrage paru récemment et intitulé *North of Everything: English-Canadian Cinema Since 1980*, l'Aboriginal Filmmaking Program est décrit en ces termes : « catalyseur de la renaissance qui se produit dans le milieu du cinéma et de la télévision autochtones - une renaissance

innovateurs, des films d'animation et des productions nouveaux médias. Environ 85 p. 100 de la production de l'ONF examinera donc les grands enjeux sociaux sous une optique d'inclusivité, de tolérance et de diversité.

Pour promouvoir un contenu canadien diversifié dans les deux langues officielles, l'ONF renforcera les activités cinématographiques en région et mettra davantage l'accent sur l'aide aux cinéastes appartenant à la minorité linguistique. Il vient d'allieurs tout juste de signer, avec le Ministère du Patrimoine canadien, une entente de Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO) qui lui permettra de favoriser l'épanouissement des communautés de langues minoritaires.

L'élaboration du programme de coproduction internationale s'est avérée une initiative clé. Ces coproductions visent le renouvellement du processus de création, l'élargissement de l'auditoire de l'ONF et l'examen d'enjeux qui touchent la population canadienne comme celle des autres nations. L'ONF et ses partenaires aux vues similaires partagent aussi l'objectif de promouvoir les productions purement commerciale. Nous avons conclu des ententes avec des partenaires internationaux dont l'Institut national de l'audiovisuel (INA), ARTE (en Europe), France 2, la BBC et Channel 4 (au Royaume-Uni) et PBS.

Pour être en synchronie avec les nouveaux phénomènes de société, les réalités en évolution et les nouvelles voix qui s'expriment, l'ONF entend jouer pleinement son rôle de partenaire et initier un plus grand nombre de coproductions avec les secteurs privé et public au Canada. Le travail communautaire permettra également à l'ONF de réfléchir les questions qui préoccupent la population canadienne. L'ONF a en outre créé le Cinéclub ONF – un programme d'adhésion incluant une nouvelle série de projections publiques favorisant le dialogue sur les enjeux sociaux.

Tout en cherchant à accroître et à diversifier ses auditoires, l'ONF privilégiera certains publics clés, dont les jeunes. Ces derniers représentent une composante importante de la stratégie d'élargissement de l'auditoire à long terme ainsi qu'un bassin de nouveaux cinéastes. À cette fin, l'ONF a l'intention de créer et de distribuer un plus grand nombre de produits nouveaux médias et de documents pédagogiques. Il compte aussi mener une étude de marché pour évaluer les besoins des écoles dans le domaine audiovisuel.

Pour l'ONF, le moment est bien choisi pour produire un plus grand nombre d'œuvres interactives et nouveaux médias. L'ONF a déjà pris des initiatives fructueuses à cet égard, essentiellement dans trois secteurs différents : des produits interactifs conçus pour Internet; l'étoffement des services en ligne offerts au site Web de l'ONF à l'adresse <www.onf.ca>, et un plus grand nombre de cédéroms et de DVD. L'ONF agit comme développeur ou code développeur de plus de contenu nouveaux médias et nouvelles technologies.

Afin d'élargir ses activités de développement, de production et de distribution pour le secteur de l'éducation, l'ONF se concentrera sur des types de documents délaissés par le secteur privé et aura davantage recours au partenariat avec les agences gouvernementales provinciales et le secteur privé.

SECTION II : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTATS STRATÉGIQUES

La mission de l'ONF est de produire et distribuer des œuvres distinctives, audacieuses et pertinentes qui reflètent la diversité culturelle et qui présentent au Canada et au monde un point de vue authentiquement canadien. Les avantages à long terme de l'ONF pour le public canadien sont les suivants :

- Une production d'œuvres audiovisuelles pertinentes, excellentes et innovatrices pour aider la population Canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde;
- Des œuvres audiovisuelles accessibles et prisées, et une image de marque reconnue par les publics canadien et international;
- Une organisation gérée de manière efficiente, propre à susciter la créativité et le perfectionnement des connaissances.

2.1 UNE PRODUCTION D'ŒUVRES AUDIOVISUELLES PERTINENTES, EXCELLENTES ET INNOVATRICES POUR AIDER LA POPULATION CANADIENNE À MIEUX COMPRENDRE LE CANADA ET LE MONDE

2.1.1 PLANS ET PRIORITÉS

PRIORITÉS

L'ONF a l'intention de se concentrer sur ses activités clés, dont la production de documentaires d'opinion sur les grands enjeux sociaux et portraits du quotidien, courts métrages d'animation innovateurs faisant appel à une variété de techniques et de formes et permettant aux artistes de donner la pleine mesure de leur imagination et de leur créativité, et de projets interactifs pour les jeunes publics.

Pour ce faire, l'ONF entend concrétiser trois priorités de haut niveau, soit :

- a) Rendre la programmation de l'ONF plus pertinente pour la population canadienne d'aujourd'hui;

- b) Placer l'innovation à l'avant-plan;

- c) Promouvoir l'expression de la diversité culturelle et des points de vue autochtones.

PLANS

Voici comment l'ONF entend concrétiser les priorités susmentionnées.

- a) Rendre la programmation de l'ONF plus pertinente pour la population canadienne d'aujourd'hui

L'ONF entend concentrer ses activités de programmation sur les enjeux sociaux importants pour la population canadienne en produisant des documentaires, des films de fiction

Dans le même ordre d'idée, même si la demande s'accroît sur les marchés institutionnel et éducatif canadiens, les ressources limitées de l'ONF l'empêchent de mieux atteindre ces marchés avec de nouveaux produits et de nouveaux débouchés, en particulier ceux qui ont trait aux enfants et aux jeunes.

Ces tendances du marché constituent des risques potentiels pour l'ONF en jouant sur sa capacité de tenir un rôle essentiel dans la production audiovisuelle et cinématographique. L'ONF y a réagi en considérant ces risques comme des défis à relever et en concluant des partenariats stratégiques avec les maisons de production et de distribution du secteur privé ainsi qu'avec les diffuseurs du secteur public en vue de coproduire, diffuser ou distribuer ses films.

Malgré ces initiatives et l'intention qu'a l'ONF de poursuivre sa quête de partenariats (parmi les diffuseurs, les maisons de production, les organismes à vocation sociale, les organismes publics et autres) afin d'améliorer ses activités, la question névralgique pour lui demeure le besoin en ressources supplémentaires pour mettre pleinement en œuvre son Plan stratégique.

Il importe de rappeler que même si l'ONF souhaite attirer les plus vastes auditoires possibles, son principal objectif consiste à atteindre le public en intéressant des auditoires nombreux et variés – jeunes et moins jeunes, de tous horizons culturels et de toutes régions.

L'un des objectifs clés énoncés dans notre Plan stratégique consiste à renouer les liens avec la population canadienne et l'accès de cette dernière à nos œuvres audiovisuelles. L'ONF a déjà amélioré l'accès à ses produits par l'ajout d'une nouvelle cinématèque ayant pignon sur rue (la Médiathèque) et les médiathèques en ligne qui diffusent nos films sur demande, selon un mode de transmission de grande qualité, auprès d'universités et d'autres institutions abonnées au service. Mais cela n'est pas suffisant. Il faut investir davantage dans les activités de développement des réseaux pour intensifier notre présence dans les écoles et pour élargir la participation communautaire aux activités cinématographiques, aux ateliers, aux ateliers de maître, aux programmes de mentorat, aux médiathèques, aux journées portes ouvertes ainsi qu'aux productions interactives en ligne et aux forums. Pareilles initiatives permettront à l'ONF de faciliter le dialogue avec la population canadienne et d'encourager le débat.

Forger et multiplier les alliances internationales constitue une autre orientation stratégique importante. Nous voulons occuper la place qui nous revient sur le marché mondial, accroître notre visibilité et nos recettes, et optimiser les synergies sur les plans créatif et financier.

1.5 SURVOL DE LA PLANIFICATION

L'ONF est financé principalement par crédit parlementaire et par les recettes tirées de la vente de ses produits et des redevances s'y rattachant.

Publié en janvier 2002, le Plan stratégique 2002-2006 de l'ONF renferme la nouvelle vision et les orientations stratégiques de l'ONF renouvelée; il constitue en fait le contexte de planification dans lequel le présent Rapport sur les plans et les priorités a été établi. Ces orientations, dont la mise en œuvre a débuté en janvier 2002, visent à consolider les activités clés de l'ONF, notamment par les moyens suivants :

- Embauche d'une nouvelle équipe de direction : a) nouveaux directeurs généraux (Programme français et Programme anglais); b) nouvelle directrice générale de la Distribution; c) nouveau directeur des Services techniques;

- Achèvement des changements structurels, dont : a) nouvelle Direction de la distribution regroupant le développement des affaires, le service à la clientèle et la ligne sans frais, les plans d'archives, la gestion des relations avec la clientèle (GRC), les compilations et les commandes, ainsi que les ventes internationales; ¹ b) restauration de la fonction liée à l'image de marque, au développement des réseaux et l'attente des publics; c) amélioration de l'accès régional aux programmes de production (par exemple, le bureau de production en langue française a été muté d'Ottawa à Toronto afin de mieux refléter et servir les communautés francophones de l'Ontario et de l'Ouest canadien); d) modifications au programme de production du Programme anglais.

Sur le plan des politiques, l'ONF collabore à des initiatives horizontales avec d'autres ministères et organismes (Conseil des arts du Canada, CBC/SRC et Téléfilm Canada) ainsi que par l'entremise de grappes du ministère du Patrimoine canadien afin de contribuer pleinement à l'élaboration des politiques relatives à l'audiovisuel. En qualité de producteur public du Canada, l'ONF participe activement à l'examen gouvernemental de la notion de contenu canadien ainsi qu'à la revue de la *Loi sur la radiodiffusion* qu'effectue le Comité permanent du patrimoine canadien. Par ce rôle plus important, l'ONF est en mesure d'influencer les modifications que le gouvernement voudrait éventuellement apporter à ses politiques.

L'essor constant des secteurs canadiens de l'audiovisuel dans le domaine des nouveaux services numériques, d'Internet et la capacité de diffusion à large bande sont lours de conséquences pour l'ONF. En effet, malgré l'augmentation de la demande, la production et la distribution de documentaires constituent un défi en raison de la complexité et des limites des modes de financement, de la diminution des redevances versées par les diffuseurs et de l'avènement des nouvelles technologies.

¹ L'une des raisons justifiant la création de l'Unité des relations d'affaires était de rationaliser le processus de coproduction de l'ONF. Cette unité facilitera la conclusion d'ententes de coproduction, de distribution et de gestion des droits, et elle apportera son concours dans tous les aspects des coproductions.

1.4. RAISON D'ÊTRE DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

MISSION

La mission de l'ONF consiste à produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes qui reflètent la diversité culturelle et qui présentent au Canada et au monde un point de vue authentiquement canadien.

VISION

De renommée internationale, l'ONF est reconnu comme étant indispensable à tous les Canadiens et Canadiennes en tant que producteur et distributeur public canadien d'œuvres audiovisuelles innovatrices et pertinentes sur le plan social.

Les avantages de l'ONF consistent en des œuvres audiovisuelles qui suscitent l'engagement des Canadiens en les informant, éduquant et divertissant. Ces œuvres aident les Canadiens à saisir les enjeux pertinents sur le plan social et à se rapprocher de leurs concitoyens, ce qui a pour effet de stimuler la cohésion du tissu social canadien. Les œuvres audiovisuelles produites et distribuées par l'ONF servent également d'outils pour enseigner aux jeunes Canadiens l'histoire de leur pays et les sensibiliser aux problématiques complexes actuelles. De fait, les œuvres de l'ONF s'adressent à un auditoire varié englobant communautés autochtones, communautés culturelles, personnes âgées et bien d'autres. En outre, les œuvres de l'ONF font connaître le Canada au public étranger et contribuent ainsi à son rayonnement dans le monde.

L'ONF s'efforce d'expérimenter et d'innover pour faire progresser la cinématographie canadienne dans tous les aspects de la production et de la distribution des œuvres audiovisuelles.

1.3. MESSAGE DU COMMISSAIRE

Tandis que les puissantes forces de la mondialisation menacent l'expression des cultures nationales et que les conglomérats médiatiques jouent un rôle croissant dans la production et la distribution de contenu, il convient de consolider les repères canadiens. Et c'est là qu'entre en jeu l'ONF. Dans un contexte de changements spectaculaires, la voix culturelle de l'ONF se démarque – une voix forte, harmonisée aux réalités mouvantes de la société canadienne.

La vision d'avenir présentée dans le Plan stratégique 2002-2006 de l'ONF est d'engager la population canadienne à se former une nouvelle idée de la citoyenneté en créant et en distribuant des œuvres sur les grands enjeux qui forment la trame même du tissu social contemporain. Ce faisant, nous plaçons l'innovation à l'avant-plan, nous instruisons, informons et attirons les jeunes ainsi que la clientèle de longue date et les nouveaux auditoires, et nous créons davantage de points d'accès pour atteindre les Canadiens et les Canadiennes. La programmation de l'ONF se compose de films pertinents sur le plan social, qui concrétisent la diversité culturelle du Canada, des films d'animation innovateurs pour les adultes et les enfants ainsi que des produits interactifs pour les jeunes. À l'avenir, 85 p. 100 de nos films porteront sur des enjeux sociaux.

L'ONF continuera de refléter le nouveau visage du Canada en prêtant vie à des histoires portées à l'écran par des cinéastes issus de divers horizons culturels. La diversité culturelle du Canada est un atout que nous partageons avec les autres pays qui signent nos coproductions internationales.

L'ONF atteint la population canadienne par la télévision, Internet et l'école, mais cette portée doit être élargie à l'aide des réseaux déjà en place ou à créer de manière que ce patrimoine d'histoires canadiennes soit accessible à l'ensemble de la population. Nous voulons créer des communautés en ligne, ouvrir d'autres médiathèques; nous voulons utiliser les réseaux à large bande pour étendre l'accès aux écoles primaires et secondaires, aux bibliothèques, aux musées, aux galeries d'art et aux groupes linguistiques minoritaires; nous voulons avoir un meilleur accès à la télévision et y gagner en visibilité; nous voulons créer un réseau parallèle composé de salles vouées à la présentation de documents canadiens. Nous voulons retrouver notre place dans la vie des Canadiens et des Canadiennes.

Nous offrons une vision, nous détenons les outils, le savoir-faire, les histoires à raconter et, plus encore, la marque de commerce, qui est prise au Canada et de par le monde, mais nous avons besoin de ressources financières majorées ainsi qu'un nombre de partenariats accru.

Je me réjouis à l'avance du solide repositionnement que l'ONF est en train d'opérer en qualité d'agence culturelle qui contribue grandement à la réalisation des objectifs établis par le ministère du Patrimoine canadien : la cohésion sociale, le rapprochement des Canadiens et des Canadiennes entre eux, le renforcement de la capacité de raconter des histoires au Canada. Voilà comment l'ONF enrichit le Canada, la société canadienne et les publics aux quatre coins du monde.



Jacques Bensimon

Commissaire du gouvernement à la cinématographie
et président de l'Office national du film du Canada

1.2 DÉCLARATION DE LA DIRECTION

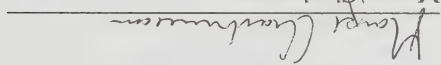
Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 de l'Office national du film du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

Je suis satisfaite des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.


Maryse Charbonneau
Directrice, Administration

Date : Le 7 février 2003

1.1 MESSAGE DE LA MINISTRE



Les Canadiens et Canadiennes sont de plus en plus fiers de leur culture et de leur diversité et célèbrent notre identité canadienne. Être Canadien ou Canadienne, c'est faire preuve d'ouverture face aux différences et apprécier la richesse culturelle qui accompagne notre diversité.

Les 18 organismes et sociétés d'État qui composent le Portefeuille du Patrimoine canadien oeuvrent à renforcer notre identité et notre sentiment d'appartenance et à faire de notre diversité notre force sur tous les plans, que ce soit au niveau culturel, social, politique ou économique. À l'ère de la mondialisation, les Canadiens et Canadiennes ne peuvent tenir leurs valeurs, leur culture et leur identité pour acquises. Il est donc important d'encourager l'expression de ces valeurs qui nous tiennent à cœur et qui incarnent notre identité. Le Portefeuille du Patrimoine canadien est fier, en collaboration avec ses nombreux partenaires, d'appuyer le travail et le succès de nos artistes, créateurs, athlètes et de tous ceux et celles qui incarnent nos valeurs et apportent leur contribution à la vitalité du pays. Les membres du Portefeuille du Patrimoine canadien nous incitent, par leurs activités, à mieux connaître notre histoire et notre culture. Ils nous aident à mieux exprimer nos valeurs, à mieux nous connaître et à développer des liens entre nous.

Les priorités identifiées par l'Office national du film du Canada laissent entrevoir de belles possibilités futures pour cet organisme soucieux d'éduquer le public de manière innovatrice par l'entremise de productions audiovisuelles à la fois pertinentes et significatives sur le plan culturel. L'importation accordée par l'Office national du film du Canada à la promotion de la diversité culturelle, au développement des cinéastes de la relève, et à l'épanouissement des liens entre les Canadiens mettent en valeur le rôle marquant de cet organisme au sein de la sphère culturelle canadienne.

J'espère que ce rapport trouvera un écho auprès de ceux et celles que l'Office national du film du Canada vise à mieux servir, favorisera leur participation et contribuera à leur donner la place qui leur revient dans notre société.

Sheila Copps
Sheila Copps

TABLE DES MATIÈRES

SECTION I : MESSAGES ET SURVOL DE LA PLANIFICATION

1.1	MESSAGE DE LA MINISTRE	1
1.2	DÉCLARATION DE LA DIRECTION	2
1.3	MESSAGE DU COMMISSAIRE	3
1.4	RAISON D'ÊTRE DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM	4
1.5	SURVOL DE LA PLANIFICATION	5

SECTION II : PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTATS STRATÉGIQUES

2.1	UNE PRODUCTION D'ŒUVRES AUDIOVISUELLES PERTINENTES, EXCELLENTES ET INNOVATRICES POUR AIDER LA POPULATION CANADIENNE À MIEUX COMPRENDRE LE CANADA ET LE MONDE.....	7
-----	---	---

2.1.1	PLANS ET PRIORITÉS	7
2.1.2	DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISSES	10
2.1.3	TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES.....	11
2.1.4	ÉVALUATION DU RENDEMENT.....	12
2.2	DES ŒUVRES AUDIOVISUELLES ACCESSIBLES ET PRISEES, UNE IMAGE DE MARQUE RECONNUE PAR LES PUBLICS CANADIEN ET INTERNATIONAL	13

2.2.1	PLANS ET PRIORITÉS	13
2.2.2	DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISSES	15
2.2.3	TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES.....	16
2.2.4	ÉVALUATION DU RENDEMENT.....	17
2.3	UNE ORGANISATION GÉRÉE DE MANIÈRE EFFICIENTE, PROPRE À SUSCITER LA CRÉATIVITÉ ET LE PERFECTIONNEMENT DES CONNAISSANCES.....	18

2.3.1	PLANS ET PRIORITÉS	18
2.3.2	DÉFIS, RISQUES, JUSTIFICATION ET LEÇONS APPRISSES	19
2.3.3	TOTAL DES DÉPENSES PRÉVUES.....	21
2.3.4	ÉVALUATION DU RENDEMENT.....	21
2.4	CONCLUSION	23

SECTION III : ORGANISATION

3.1	ORGANISATION.....	24
3.1.1	RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEURS D'ACTIVITÉ.....	24
3.1.2	RESPONSABILISATION.....	25

ANNEXES

26	TABLEAUX.....	26
31	AUTRES RENSEIGNEMENTS.....	31

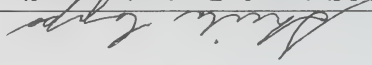
Office national du film

Budget des dépenses
2003-2004

Rapport sur
les plans et les priorités

Approuvé

Ministre du Patrimoine canadien



Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs. Les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : <http://publications.communication.gc.ca>
No de catalogue : BT31-2/2004-III-5
ISBN 0-660-62217-3



Office national du film

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



National Library of Canada

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-6
ISBN: 0-660-62276-9

National Library of Canada

2003-2004
Estimates

Part III: Report on Plans and Priorities

Approved



Minister of Canadian Heritage

Table of Contents

Messages

Message from the Minister	1
Message from the National Librarian	3
Management Representation	5

Section I: Raison d'être	7
---------------------------------------	----------

Section II: Planning Overview	7
--	----------

Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome

Strategic Outcome 1: Protecting and preserving the National Library of Canada's collections	12
Strategic Outcome 2: Free Access for all Canadians to knowledge on Canada, and delivery of the national collection to Canadians and to the world	16
Strategic Outcome 3: Strengthening and enriching the national collection	20
Strategic Outcome 4: Implementing an agenda for management	23
Performance Information	27

Section IV: Organization

Organizational Structure	29
Relationship between Business Lines and Strategic Outcomes 2003-2004	32
Management Accountability Structure	33
Planned Spending 2003-2004 to 2005-2006	35

Annex A: Financial Information

Table 1: Summary of Transfer Payments	36
Table 2: Non-Respendable Revenue	36
Table 3: Net Planned Spending and Full-Time Equivalents (by Business Line) ..	37
Table 4: Net Cost of Program for the Estimates Year 2003-2004	38

Annex B: Government-Wide Collective Initiatives

Canadian Culture On-Line Program: Digital Library of Canada Task Force contribution	39
Government On-Line Strategy: The National Library's Government On-Line Task Force	42

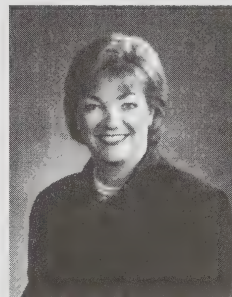
Annex C: Other Information

Contact the National Library of Canada	45
--	----

Message from the Minister

More and more, Canadians are embracing their culture and their diversity and celebrating our Canadian identity. To be Canadian means to show openness toward differences and to appreciate the cultural wealth that comes with our diversity.

The eighteen agencies and Crown corporations that make up the Canadian Heritage Portfolio strive to strengthen our identity and our sense of belonging, and to make our diversity our strength in all areas, whether cultural, social, political or economic.



In an era of globalization, Canadians cannot take their values, culture and identity for granted. We must therefore encourage the expression of our cherished values, which shape our identity.

The Canadian Heritage Portfolio is proud to join its many partners in supporting the work and successes of our artists, creators, athletes and everyone who embodies our values and contributes to Canada's vitality. Through their activities, the members of the Canadian Heritage Portfolio encourage us to learn more about our story and our culture. They help us articulate our values, deepen our mutual understanding and strengthen connections among ourselves.

Together with the National Archives of Canada, which is also a member of the Canadian Heritage Portfolio, the National Library of Canada is embarking on an important transformation process. In her *Speech from the Throne* on September 30, 2002, the Governor General announced the government's intention to create a new institution that will bring together the National Library and the National Archives into one organization: the Library and Archives of Canada. Not only will this institution strengthen the ability of the government to preserve our heritage, it will also help to make our history more accessible to all Canadians.

I hope that this report will be well received by Canadian citizens. The National Library of Canada is committed to serving them better, to encouraging their participation, and to helping them to take their rightful place in our society.


Sheila Copps

Message from the National Librarian

The National Library of Canada celebrates its 50th anniversary in 2003. In the last fifty years the organization has overcome many social and technological challenges, and seen much transformation. This flexibility has allowed it to remain relevant to the people it serves, and to establish itself as a valuable cultural institution. The expertise of Canada's National Library is known around the world.

The Speech from the Throne on September 30, 2002, announced the Government's intention to create a new agency that will bring together the National Library of Canada and the National Archives of Canada. On October 2, 2002, the Honourable Sheila Copps, Minister of Canadian Heritage, announced the creation of the new institution; and stated that "this modern, dynamic, world-class organization addresses an increased public appetite for knowledge about Canada."

The new institution will build on the longstanding collections, traditions and expertise of the National Library and the National Archives, and will benefit from the synergy of these two strong organizations. The Library and Archives of Canada will bring together all forms of information, published and unpublished, about Canada – its people, culture, society and values, and its place in the world – and will offer a wide range of public programs for everyone.

Visitors and users will benefit from improved access to information about Canada and its government, our national experience, and our diverse stories. The wealth of material will stimulate new initiatives, encourage creativity, and allow users better to understand and appreciate our rich heritage and culture. The Library and Archives will be a unique and valuable source of knowledge for everyone – whether their aim is to be creative and innovative, to enrich their quality of life, to understand our country's past and present, to build the Canada they want, or to be better citizens of the world.

Until the legislation for the new institution is passed, each of the founding agencies will continue to be accountable for its own plans and priorities. However, both are preparing joint plans for the future and are working together on many projects – of which the main one is the smooth transformation into a single world-class institution.

Important projects already underway will continue as outlined in previous reports.

- The International Forum on Children's Literature will take place in Ottawa in June 2003.
- Legal deposit requirements will be modernized to accommodate a wider range of material, such as electronic publications.
- Planning for new and improved buildings and services will continue.

- Aboriginal and multicultural collections, electronic publications and sound recordings will be acquired, increasing the diversity of the Library's holdings and offering Canadians a better source of current information.
- The preservation of collections will be improved.
- Digital content – particularly educational materials – will be added to the Library's Web site, so that teachers, parents and youth across the country can easily find valuable information and enjoy the pleasure of reading.
- Virtual Reference Canada will enable Canadians to find information by consulting a network of expert librarians across Canada and around the world.
- A new Canadian Genealogy Centre will improve public access to published and archival material. Researchers will be able to use an online catalogue and inventory of resources.
- The Library's technological infrastructure will be upgraded to improve and accelerate high-speed Internet transmission of data such as broadcast audio and video.
- AMICUS, the national bibliographic database, will be redesigned and remodelled to make finding information easier.
- Both the Canadian book industry and its readers will benefit from the New Books service.
- The National Library is also exploring long-term online access to Canadian newspapers, both current and historical.
- Our collaboration with the Council on Access to Information for Print Disabled Canadians will continue.
- The National Library will continue to support the library community and to provide expert advice on managing government information. Libraries across the country will continue to rely on the institution's unique expertise and services. As well, the role of the Council of Federal Libraries will be strengthened.
- Finally, our public programs (jointly planned and delivered with the National Archives) will offer a broader range of activities and exhibits on Canadian culture and heritage. The new institution will emphasize its public image, and will strive to become highly visible and attractive.

The three planning years addressed in this Report will be challenging. I am confident, however, that Canadians everywhere will benefit from the creation of this dynamic new cultural institution.



Roch Carrier
February 2003

MANAGEMENT REPRESENTATION

Report on Plans and Priorities 2003-2004

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for

THE NATIONAL LIBRARY OF CANADA

This document has been prepared based on reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-04 Report on Plans and Priorities*.

- It accurately portrays the organisation's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the direction provided in the Minister of Finance's budget and by TBS.
- is comprehensive and accurate.
- is based on sound underlying departmental information and management systems.

The Reporting Structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Roch Carrier
National Librarian
February 2003

Section I: Raison d'être of the National Library of Canada

The National Library of Canada provides:

- ☐ A comprehensive collection of Canada's published heritage, to serve as a national information and cultural resource.
- ☐ Support for the development of Canada's knowledge infrastructure, by maintaining a comprehensive record of Canadian publishing output and by offering all citizens access to both its own collections, and to national and international sources of information.
- ☐ Reference and research services for individuals and libraries.
- ☐ Opportunities for Canadians to explore, understand and appreciate their cultural heritage.
- ☐ Leadership, policies, procedures, standards, products and systems that promote information exchange among libraries, and optimize the delivery of library services across the country.

Section II: Planning Overview

The National Library of Canada works within the overall government planning context, and is funded through federal operating expenditures.

A New Institution to Contribute to the Government-Wide Agenda

The Speech from the Throne proposed a national agenda that focuses on the future and targets long-term prosperity, innovation, and the highest quality of life for Canadians.

The government reiterated its commitment to connecting Canadians across their differences, linking them to their history, and enabling their diverse voices to be heard. Prominence was given to the creation of a new Library and Archives of Canada, signalling confidence that this new institution will be a sound investment that enables all citizens to research their history, learn about the foundations of Canadian society, and take charge of their future.

By creating the Library and Archives of Canada, the government expresses faith in the value and power of knowledge, creativity and imagination as cornerstones of the new economy and our prosperous future as a nation.

In his reply to the Speech from the Throne, the Prime Minister declared that Canadians “can shape our own destiny and choose the Canada we want – knowing who we are, knowing where we are going together. We have a lot of work to do. Let's roll up our sleeves and get on with it.”

The Changing Environment: A Myriad of Challenges

Transformation

The creation of the Library and Archives of Canada is based on the desire to embrace progress and the vision of a new form of information institution for the 21st century. The National Library and the National Archives will work together to coordinate the transformation to the new institution, and to address change, risk, and new challenges and relationships. Both organizations already share many corporate resources, including human, financial, security, materiel, accommodation, and information technology services. As we create the new Library and Archives of Canada (hereafter referred to in this document simply as the Library and Archives, for short), serving Canadians will remain our highest priority.

As the use of new digital technologies increases, the Library and Archives must continue to develop its technology infrastructure and its electronic collections and services. It must also develop a new paradigm to function effectively in a dynamic interdisciplinary environment, and to meet the demands and expectations of increasingly knowledgeable and diverse audiences – especially youth and lifelong learners. Our goal is to offer Canadians everywhere seamless and timely access to all Library and Archives holdings.

A new Management Board, with members from both organizations, will govern the new Library and Archives, and develop its key corporate strategies. An assistant deputy minister has been appointed, reporting to both the National Librarian and the National Archivist, to manage the transition. As well, transition teams and working groups have been put in place to plan and coordinate all aspects of the new institution.

Preservation and Accommodation

While new technologies hold enormous promise for improved public access, we must also address the preservation, storage and accessibility of publications in ever-diversifying formats. The Library and Archives must meet the challenge of preserving the publications and records in its collection in traditional formats. At the same time, preserving machine-readable publications and records is about fifteen times more expensive than preserving traditional human-readable materials.

One of the Library and Archives' biggest accommodation challenges will be to consolidate its facilities for staff, public, and frequently consulted collections, and to ensure that all materials – and especially the most fragile – are properly housed in facilities that will extend their long-term survival.

Access

The National Library's mandate is twofold: to build and preserve comprehensive and diverse collections, and to ensure that those collections are accessible to everyone.

In the past few years the Library has added online elements to its services, reaching a network of 21,000 libraries across Canada and an increasingly diverse clientele. Through strategic investments in

its online services infrastructure, the Library currently offers its Digital Library of Canada to users across the country; and its Web site promotes our national culture and identity all around the world. However, much remains to be done to make Canada's published heritage fully available electronically, and to make it easily accessible for those not able to use traditional print versions. As more and more publications are produced in digital format, the job will become easier. But for the moment, most of the Library's collections are in traditional forms – and their digitization remains an enormous task.

As well, digitization comes at a high price. Over a three-year period, the Library's digitization program has depended on \$7.5 million in temporary funding from the Department of Canadian Heritage's Canadian Culture Online Program.

Nevertheless, digitizing our cultural heritage is timely, necessary and important. Today's users require electronic services that are up to date and readily available, and Canadian digital content that is directly relevant to their studies, their concerns, their families and their communities. Assuming that funding is renewed for the Canadian Culture Online Program, the new Library and Archives will continue to expand its online services and collections so that Canadians everywhere can share, understand and appreciate our rich culture and heritage.

The success of the Library and Archives of Canada will depend on its visibility and relevance to Canadians, and on the quality of the services it offers to communities across the nation. Building on its most recent and successful initiatives, the Library and Archives will diversify its education and outreach activities through new public programs such as the Portrait Gallery. Working together, the National Library and the National Archives will develop a communications strategy that embraces new technologies, and encourages creative partnerships with user groups and other cultural and learning institutions.

Information Management

The National Library is an acknowledged leader in information management, and as such provides direction and assistance in that area to the Treasury Board of Canada and other agencies.

As the focus of the knowledge economy shifts from technology to information, the Library faces a crucial challenge: promoting a unified vision and an understanding of information management within the government. The new Library and Archives will be ideally positioned as a leading organization in information management, helping to build strong foundations for the knowledge society of tomorrow.

Improved access to knowledge requires a large investment in information management. The Library and Archives is developing a comprehensive information infrastructure to manage a steadily increasing volume and variety of electronic publications and records. The challenges include coping with more and more publications being produced in a digital format, and with the greater and greater use of electronic tools to manage information. Examples of this include preserving publications and records over time, developing a common infrastructure, and keeping abreast of developments in technology and industry. New tools will be designed, tested and implemented.

Social and Economic Factors

Presenting Information in Digital Form

The National Library has taken a leadership role in collecting, organizing and providing access to electronic publications from the public sector and non-profit institutions. As more and more material is published in electronic form, the Library faces a twofold challenge:

- ❑ First, electronic publications must be catalogued and preserved for consultation and research, even after their commercial usefulness or political relevance has expired. This is a daunting task that requires substantial resources. As well, there is a pressing need to create and use metadata as an essential component of access, and to set standards for identifying, sorting and classifying Canadian digital content. The Library plays a unique role in digital preservation and intellectual access. No other public or private agency has the mandate to take on this enormous task, and the Canadian library and publishing communities concur that the Library is ideally equipped to fulfil this function.
- ❑ Second, the Library is committed to ensuring that all Canadians, regardless of income, location or ability, have access to information in electronic form, including commercial publications. Technological advances and heightened client expectations have created a greater demand for readily accessible online resources (the Library's Web site continues to attract more than 4.2 million visitors a year). The organization must respond by creating online collections and services that are innovative and accessible.

Delivering Client-Centred Services

The goal of government is to make Canada the most connected country on earth by the year 2005. In pursuit of this goal, all key government information and services must be made accessible on the Internet.

The Library's Government On-Line Task Force has a mandate to deliver its information resources and services to all Canadians. Its mandate also includes facilitating other GOL initiatives, in partnership with other agencies such as Canadian Heritage, Communication Canada and the federal government library community.

Ensuring the Availability of Canadian Content

The government is greatly concerned about the lack of Canadian content, especially French-language material, on the Internet – where the content is overwhelmingly in English, and mostly of American origin. The Library and its partner institutions in the Canadian Heritage portfolio recognize the compelling need to add Canadian voices and stories to the Internet.

The National Library's goal is to provide access to all its collections in digital formats, and in both official languages. It will also continue to collaborate with libraries across the country to improve public access to significant collections from all parts of the nation.

Sustaining a National Heritage Collection

The National Library's collections are at the heart of its services. However, severe pressure on its acquisitions budget has hampered the organization's ability to maintain a comprehensive collection of Canadiana, resources supporting the study of Canada, and manuscript collections of major Canadian literary and musical figures. Each time a private collector or another institution with greater resources acquires unique heritage materials, the Library misses an opportunity to preserve a piece of our culture.

Summary

It is anticipated that the new Library and Archives will be formally established with new legislation in 2003-2004. While working towards the creation of this new institution, the National Library and the National Archives must maintain existing services and continue to meet the demands of digital collections and services. With time and resources, patience and commitment, and drawing on their expert skills and knowledge, the National Library and the National Archives will build the new Library and Archives of Canada: a vibrant, vital institution where Canadians can discover, understand and appreciate their history, culture and heritage, and help to shape the Canada of tomorrow.

Section III: Plans and Priorities by Strategic Outcome

Summary of Strategic Outcomes

Strategic Outcome 1:

Protecting and preserving the National Library of Canada's collection.

Strategic Outcome 2:

Free access for all Canadians to knowledge on Canada and delivery of the national collection to Canadians and to the world.

Strategic Outcome 3:

Strengthening and enriching the national collection.

Strategic Outcome 4:

Implementing an agenda for management

Strategic Outcome 1: Protecting and Preserving the National Library of Canada's Collections

In the 2002-2003 fiscal year, the Library received \$1 million in additional funding to support several critical preservation initiatives. More retrospective materials are being selected for the Preservation Collection of Canadiana, more funding is available for the project of mass de-acidification, and there is greater support for improved collection management.

The most effective measure the National Library can take to protect and preserve its collections is to house and shelve them in climate-controlled facilities. In 2002-03, one building for temporary accommodation was renovated and partially upgraded. The Library developed and submitted proposals to Canadian Heritage, Treasury Board of Canada, and Public Works and Government Services Canada, and we await those agencies' decisions regarding additional funding for preservation purposes.

Thanks to financial support from the Canadian Musical Memories Program of the Department of Canadian Heritage, the Library will continue to upgrade its sound recording preservation studios and to acquire historic and current sound recordings. We will also investigate additional sources of sustained funding for the preservation of collection materials (including electronic materials), and research ways to safeguard their long-term protection and access.

Challenges and Rationale

- ☐ A critical part of the Library's mandate is the preservation of Canada's publishing output, in various formats: print, audio, video, microform, electronic or digital.

- ☐ None of the Library's current collection facilities meets the environmental standards required to protect its valuable collections over the long term. These facilities are vulnerable to frequent accidents and floods, which can damage irreplaceable material.
- ☐ Because of insufficient space, current materials cannot be shelved or made accessible to clients, and collections are seriously overcrowded.
- ☐ Resources allocated to the Library for treating and repairing collections are not sufficient to ensure their long-term protection and preservation.
- ☐ Preservation of original materials complements their copying for digital distribution.
- ☐ Important parts of Canada's published heritage are currently held by other Canadian libraries.
- ☐ The Library's leadership and advocacy roles must be strengthened, and facilities for preserving critical legacy collections improved, if we are to prevent our published heritage from being lost.

Specific Outcomes

The National Library's goals for 2003-04 include these specific outcomes:

- ☐ Up-to-date preservation and conservation treatments for the collections.
- ☐ Adequate facilities for accommodating and preserving the Library's collections, to ensure their survival and accessibility for years to come.
- ☐ Promoting increased appreciation among clients and stakeholders of the value, breadth, diversity and uniqueness of the collections.

Strategies and Planned Results

Accommodation

In the upcoming fiscal years, the National Library plans to deliver the following results.

2003-2004

- Development of strategic plans and scenarios (in collaboration with the National Archives, the Department of Canadian Heritage, and the Department of Public Works and Government Services) to address short- and medium-term accommodation requirements. These include secure space for collections, preservation, staff, public access and public programs.
- Development and implementation of a new integrated disaster-management framework for the Library and Archives.

- Continued preventive measures to improve existing facilities and avoid damage to the collections; plus solutions in place to reduce damage to the Library's collection of print newspapers, and to collections in crisis or at risk.
- Continued separation of materials for the Preservation Collection of Canadiana (this material is kept separate from those used for service purposes.)
- Detailed planning for the upcoming move of collections to a temporary facility.

2004-2005

- Conversion of an existing facility to meet short- and medium-term accommodation requirements.
- Implementation of solutions for published collections at significant risk.
- Review of long-term accommodation requirements, in the context of the new Library and Archives.
- Continued identification and separation of the Preservation Collection of Canadiana.
- Preventive measures to improve environments in existing collection facilities are integrated into the management of collections.
- Move of collections to an interim facility.

2005-2006

- Upgrades of facilities to meet medium-term accommodation requirements.
- Implementation of solutions for published collections at significant risk.
- Formulation of detailed plans for long-term accommodation requirements, in the context of the new Library and Archives.
- Maintenance of preventive measures for managing the collections.
- Continued identification and separation of the Preservation Collection of Canadiana.
- Conclusion of the process of moving the collection to an interim facility.

Preservation and Conservation

In the upcoming fiscal years, the National Library plans to deliver the following results.

2003-2004

- Planning of preservation activities that are consistent with the Government Heritage Policy Framework.
- Implementation of better long-term preservation of Canadian sound recordings of historical value, with the support of the Canadian Heritage Music Fund.
- An informal evaluation of the results of the new base funding for preservation.
- Creation of a joint Preservation Plan and Program for the new Library and Archives.

- Organization of a symposium on *Preserving Electronic Records: New Knowledge and Decision-Making* (jointly with the National Archives, the Canadian Conservation Institute and the Canadian Heritage Information Network) in September 2003, to find better techniques for preserving electronic documents.
- Development of a Threat and Risk Assessment for the Library and Archives, which will outline the appropriate steps to take to ensure the security of the collections.
- Update of the Preservation Plan and Program to identify and address preservation challenges presented by digital and traditional information resources, sound recordings, audiovisual material and magnetic media.
- A continued focus on gathering data to support the allocation of more resources to preservation.
- Establishment of a mass de-acidification program.
- Outreach to staff and public, to educate them about the challenges and outcomes of preservation initiatives.

2004-2005

- Activities to follow up on the Symposium on Preservation of Electronic Resources.
- Updates of the Preservation Plan and Program.
- Improvement of preservation standards for Library and Archives collections, and the adjustment of conservation treatment to maximize existing resources and new ones (as approved).
- Protection of materials being transferred to other facilities.
- An evaluation of the Sound Recordings Initiative.
- Analysis of *Archiving the Web*, a proof-of-concept project provides policy direction in the matter of mass preservation of Web content.

2005-2006

- A survey of the collections of the Library and Archives.
- Strategic needs assessments.
- Improvements in the Library's perception of its role in preserving and storing digital material.
- Implementation of the strategic orientations of the Heritage Policy Framework Concerning Preservation.
- Transfer of selected collections to other facilities.
- Participation in developing an overall preservation strategy for Canadian libraries.

Strategic Outcome 2: Free Access for All Canadians to Knowledge on Canada, and Delivery of the National Collection to Canadians and to the World

The National Library celebrates its 50th anniversary in 2003. This milestone presents an ideal opportunity for the Library to increase its public visibility, and to promote the future Library and Archives. The profound transformation already under way in terms of the delivery of the services of the National Library will continue.

This initiative will emphasize digital resources and products that deliver a wide variety of services to the public. More and more clients are using AMICUS, the Library's free national bibliographic database, and are accessing the online holdings of the National Library and of 1,300 other Canadian libraries. Visits to the Library's enhanced and attractive Web site, which showcases popular Canadian content, have increased dramatically.

Challenges and Rationale

- ☐ Improve international public access to the National Library's resources.
- ☐ Emphasize youth educational needs, digital resources and public programs.
- ☐ Since electronic access depends on information technology infrastructure, develop a comprehensive plan to address projected base budget requirements for the institution's Information Technology and Information Management needs.
- ☐ Define and reinforce the leadership role and responsibilities, both national and international, of the new institution, and cultivate the existing network of 21,000 Canadian libraries.
- ☐ Develop public programs that foster awareness, knowledge, understanding and appreciation of our rich and diverse documentary heritage, in all its forms, and how it connects us to our national identity and culture.

Specific Outcomes

The National Library's goals for the next year include these specific elements:

- ☐ Provide Canadians with a vibrant and accessible national cultural institution designed to serve their knowledge needs.
- ☐ Improve National Library collections and services to increase self-sufficiency and ensure high client satisfaction.
- ☐ Offer a variety of ways to access collections and services: electronically, in person, or through other libraries and partners.

- ❑ Increase public recognition and use of the National Library's outreach activities, services and collections. (The International Forum on Children's Literature, to be held in Ottawa in June 2003, will attract international attention.)
- ❑ Confirm government recognition and support of the National Library's leadership, expertise, and crucial role in managing federal government information, particularly developing government policy and collections and creating metadata. The new institution will build on that strength to ensure long-term access to the corporate memory of the government.
- ❑ Include diverse, engaging and enduring digital Canadian content.
- ❑ Take a leadership role within government, the library community, and the cultural sector in providing freely accessible information to all Canadians.

Strategies and Planned Results

Strategies

- ❑ The Library will offer an expanded, client-centred suite of services that is free, equitable, relevant to users' needs, and based on the well-organized and accessible national collection. AMICUS, the National Library's free online bibliographic database, currently contains some 22.2 million titles; and approximately 1.1 million new titles are added each year. Almost 1,400 libraries and related institutions—as well as businesses and individuals—use AMICUS to access bibliographic information and digital resources.
- ❑ The Library will strengthen existing partnerships and use the latest technology to allow easy access to its own collection, and to information about collections in other publicly funded institutions across the country. As specified by the Federal Disability Agenda, the Library will use the guide being developed jointly with the Council on Access to Information for Print-Disabled Canadians to create alternative formats and accessible Web sites.
- ❑ The Library will work with other libraries, museums, and archives to develop a digital cultural strategy and deliver authoritative, high-quality information services. The Canadian Initiative on Digital Libraries (CIDL) will continue to make available, in both official languages, the content of significant collections from all parts of Canada.
- ❑ The Library will spearhead the revision of key government information management policies and practices, and will strengthen its ties to the Council of Federal Libraries to support the critical role played by almost 300 federal libraries in managing the information resources of departments and agencies.
- ❑ The Library will significantly increase electronic service delivery (as recommended in the GOL strategy), and will work in partnership with a number of libraries—such as the Sm@rtCapital project, and the Council of Federal Libraries Consortium—to procure information products and services.

- ❑ The Library will design and develop original on-site, online and travelling exhibits and programs that will attract national and international interest and recognition.

Planned Results

In the upcoming fiscal years, the National Library plans to deliver the following results.

2003-2004

- Further development of client-centred projects, as outlined in the GOL strategy.
- Sustainability for the Digital Library of Canada is secured through adequate funding for long-term projects.
- Continued development of the Digital Library, and an evaluation of its digitization program.
- Improved access to Aboriginal and multicultural collections to respond to the needs of an increasingly diverse public.
- Continued expansion and improvement of AMICUS, the Library's free national bibliographic database.
- Assessment of national responsibilities for long-term access to Canadian digital content, and its preservation.
- Implementation of a strategic plan to design and deliver new and enhanced exhibits and public programs to attract national and international interest and recognition. An example is the International Forum on Children's Literature, to be held in Ottawa in June 2003.
- Improved access to the collections and services of Canada's 21,000 libraries, and the development of tools to make them easier to use.
- An ongoing strengthening of Virtual Reference Canada.
- Expansion of the role of the Council of Federal Libraries.

2004-2005

- Assessment of the effectiveness of Virtual Reference Canada.
- Continued expansion and improvement of AMICUS, the Library's free national bibliographic database.
- Continued development of the Digital Library.
- Assessment of national access services for clients with print, perceptual and other disabilities.
- The design and delivery of new and enhanced exhibits and public programs that will attract interest and recognition, both in this country and abroad.
- Recognition of the Library and Archives as a world-class institution of knowledge, both in this country and abroad.

2005-2006

- Greater integration of the digital resources of the National Library and the National Archives.
- More comprehensive information for Canadians about how to access the Library and Archives' collections.
- Improve facilities for long-term access to and preservation of Canadian digital content.
- Assessment of the impact of the Virtual Reference Canada.
- Improved capacity for long-term access and preservation of Canadian digital content.
- Continued enrichment of AMICUS, the Library's free national bibliographic database.
- Increased collaboration with communities, institutions and other federal departments to develop digital content.
- Continued development of the Digital Library.
- An increased body of Canadian digital content available online, particularly curriculum-focused educational material.
- Assessment of the status of national access services for clients with print, perceptual and other disabilities.
- Recognition of the book- and sound-recording industries as key players in building the collections.
- Promotion of the Library and Archives as an outstanding and vibrant cultural institution that promotes literacy, creativity and innovation.
- Position the Library and Archives in the education field as an authoritative and trusted source of educational material for students, teachers and lifelong learners.

Strategic Outcome 3: Strengthening and enriching the national collection

Since 1953, the National Library has built its collections largely through the legal deposit mechanism established by Parliament. Over the years this mechanism has been extended to include a wide range of published media: paper-based print publications, sound recordings, microfilm, videos, CD-ROMs, and digital and electronic publications in physical forms. Recently, a discussion paper outlined possibilities for updating legal deposit provisions for electronic publications, and the Library organized a consultation on online newspapers. The Library strives continually to ensure that legal deposit procedures remain current and responsive to new strategic priorities; and it is currently exploring new ways to acquire, maintain and preserve online newspapers.

At the same time, the Library faces the enormous and ongoing challenge of acquiring every Canadian publication produced in traditional formats. Because of current fiscal restraints, the Library has placed new emphasis on donations of Canadian materials. Its collections budget—the smallest among the Canadian members of the Association of Research Libraries—has undergone a major review.

The Library consults regularly with key stakeholders, particularly in the areas of multilingual/multicultural and Aboriginal collections. Canada is becoming the most diverse country in the world; and the Library wishes to reflect that diversity, both in its collections and in its services.

Challenges and Rationale

- ☐ The constant growth of our publishing industry makes it increasingly challenging for the Library to acquire a comprehensive collection of published Canadiana.
- ☐ New media are very labour-intensive to acquire. To facilitate the process, legal deposit requirements must be made explicit, and publishers must be reminded of the importance of comprehensive collections.
- ☐ Budget reductions, inflation, price increases and the reduced buying power of the Canadian dollar make it increasingly difficult to purchase collection materials.
- ☐ Canada's cultural and linguistic diversity is a real asset in a knowledge-based society and economy, in which international commerce, communications and exchanges are sources of wealth.
- ☐ Aboriginal cultures and languages are at risk, and the information needs of Aboriginal peoples must be addressed.
- ☐ Multiculturalism is fundamental to our national identity, to our belief that all citizens are equal, and to the rich diversity of our cultural, social and economic landscape.

Specific Outcomes

The National Library's goals for the next year include various elements.

- ☐ In partnership with other institutions and agencies, build a focused, comprehensive Canadiana collection, and expand holdings of newspapers, special collections, Aboriginal resources, online electronic publications from the public and private sectors, and Canadiana published abroad.
- ☐ Provide comprehensive reference and general collections for the comparative study of Aboriginal peoples and issues, covering such topics as the North, myths and beliefs, traditions, arts and crafts, social and economic conditions, etc.
- ☐ Develop multilingual collections that illustrate Canada's cultural diversity, and make them available to everyone.
- ☐ Develop a national strategy to ensure access to and preservation of online newspapers and periodicals.

Strategies and Planned Results

In the upcoming fiscal years, the National Library plans to deliver the following results.

2003-2004

- Explicit definitions of the requirements for legal deposit of online publications.
- Acquisition of more electronic publications and other materials that document the evolution of Canadian society and economy.
- The creation of a culture of donations of Canadiana, as part of the Library's 50th anniversary celebrations.
- Discussions of revised collection policies, in anticipation of harmonizing collections with the National Archives for the creation of the Library and Archives.
- Development of an Internet portal featuring Canadian theses.
- Development of acquisition strategies to ensure the comprehensiveness of the Canadiana collection.
- The cataloguing and preservation of a major collection of audio-book masters, for print-disabled and blind people.
- A redefinition of the Library's role in the National Site Licensing Project, in the context of the new Library and Archives.

2004-2005

- Assessment of the impact of changes in legal deposit requirements on resources and compliance.
- Improvement of the collaboration between the Canadian Exchange Book Centre and its partners, and an expansion of its role in donations.

2005-2006

- Assessment of the impact of changes in legal deposit requirements on resources and compliance.
- Improvement of the cultural acquisitions system, to ensure that the Library and Archives' collections include a wide variety of material (music, theatre, dance, film, etc.) accessible to everyone.
- Preparation of a base acquisitions budget to support comprehensive collections that reflect the diversity of Canadian creators and the Canadian population.
- Evaluations of acquisitions procedures.

Strategic Outcome 4: Implementing an agenda for management

The success of the Library and Archives depends on a strong infrastructure that will support the new institution's mission and strategic objectives. Transformation will be the major theme for the next three years. The management of the National Library and the National Archives is committed to a transparent and fully participative transition process, and both institutions will work together to design and create the new agency.

This massive transformation will involve all levels of staff of both organizations. Our aim is to build a new institution that is responsive, effective and highly visible; that has diverse, comprehensive and meaningful collections; and that delivers varied, timely services to all stakeholders and clients.

Challenges and Rationale

- ☐ The principles and strategies shaping the current modernization of the Federal Public Service will also apply to the Library and Archives, creating a workplace where Public Services values are upheld and all employees are treated with fairness and respect.
- ☐ The Library's information technology infrastructure and services must be upgraded to meet growing demands for more and faster services.
- ☐ The Capacity Assessment exercise done in 2003-2003 revealed a need to bring abilities and accountabilities in line with modern management practices. A five-year plan will be implemented.
- ☐ Training and professional development will be needed to help staff deal with the extra demands placed on them, as they deal with the transformation process while continuing to do their regular jobs and deliver quality service in a rapidly changing and demanding environment.

Specific Outcomes

The National Library's goals for the next fiscal year include various elements.

- ☐ Develop a Human Resources Strategy and Plan, including a multi-year Equity plan, for the Library and Archives.
- ☐ Implement an institutional culture that encourages growth, supports transformation, improves internal communications and promotes learning and development.
- ☐ Enhance the technology infrastructure by addressing a number of major issues for systems development and office systems.

Strategies and Planned Results

Strategies

- ❑ The National Library is taking steps to ensure both that its staff reflects the diversity of Canadian society, and that it is equipped to provide state-of-the-art library services to clients in the networked and digital environment of the 21st century. These measures include enhanced human resource management, employment equity, employee retention and well-being, and policies that accommodate the diverse needs of Library employees.
- ❑ The Library will promote a renewed culture of pride in its employees' skills and achievements, and recognition of them.
- ❑ The Library will offer ongoing education programs to allow employees at all levels to upgrade their skills, so that they can provide the public with the highest possible quality of service.
- ❑ The Library will upgrade its technology infrastructure to meet the demand for more and faster integrated services.

Human Resources

In the upcoming fiscal years, the National Library plans to deliver the following results.

2003-2004

- Evaluation of the Continuous Learning Policy.
- Recruitment and training of new employees for the next decade, to replace the retiring baby-boomer generation.
- Use of the Library's staff competencies profile in hiring and recruitment.
- Adjustment of policies, programs and practices, as specified in the Government Modernization of Human Resources Initiative.
- Collection of data for Employment Equity Plan (Year 1).
- Implementation of a risk-based internal audit framework.
- Provision of professional development and technical training (in field such as preservation, for example), according to the results of the Capacity Assessment and other technical assessments.
- Development of evaluation frameworks for Recognition and Orientation Programs.
- Continued implementation of performance appraisals, and monitoring of their effectiveness.
- Assessment of the results of Public Service Employee Survey, to identify important issues, recommend solutions and develop action plans.
- Promotion of new opportunities for career development at the Library and Archives.

2004-2005

- Continued upgrading of the knowledge and skills of all employees.
- Evaluation of the Learning Framework.
- Targeted recruitment to hire and/or replace employees in high-risk occupations.
- Assessment of management, professional and technical competencies.
- Adjustment of policies, programs and practices in accordance with the *Government Modernization of Human Resources Initiative*.
- Collection of data for Employment Equity Plan (Year 2).
- Evaluation of Recognition and Orientation Programs.
- Evaluation of Performance Appraisal system.

2005-2006

- Promotion of an institutional culture of continuous learning that fosters growth and creativity.
- Recognition of the new Library and Archives of Canada as a workplace of excellence.
- Analysis of the results of the Learning Framework evaluation.
- Modernization of human resources management.
- Collection of data for Employment Equity Plan (Year 3).
- Evaluation of Recognition and Orientation Programs.
- Collection and analysis of data to improve the Performance Appraisal system and its usefulness as a career development tool.

Information Technology

The Library and Archives will continue to embrace emerging technologies to meet new challenges in service delivery, and will allocate resources to create a single gateway to its collections and services.

Over 2003-2004 and into 2005-2006, the Library and Archives will continue to develop and provide a flexible and secure information and communications technology infrastructure. This system will safeguard the security and integrity of Library and Archives systems and databases, and will allow the institution to deliver electronic service across the country; store and display the descriptions of items in its collections; and, in the case of digital materials, provide access to the items themselves.

In the upcoming fiscal years, the National Library plans to deliver the following results.

2003-2004

- Amalgamation of content from the National Archives and National Library Web sites into a single technological platform.

- Identification of the technological requirements for a digital content strategy for the Library and Archives
- Implementation of a joint metadata standard for Web content.
- Development of MIKAN 3, an online descriptive catalogue of National Archives collections. This initiative will also benefit the Library by facilitating exchange of collections information among libraries and archives.
- Identification of technical requirements for displaying and manipulating information in non-Roman character sets.
- Focusing on increased bandwidth as a continuing priority.
- The ongoing consolidation of Information Technology Services in several areas, including informatics infrastructure and applications, and shared standards and practices.

2004-2005

- Creation of a single public portal to the Library and Archives Web site.
- Development of a unified system to handle metadata, item description and collection management.
- Implementation of technological support for a digital content strategy for the Library and Archives.
- Creation of an infrastructure to display and manipulate information in selected non-Roman character sets.
- Continued focus on increasing bandwidth.

2005-2006

- Broader acceptance of a common Open Archives Initiative standard, which allows for greater integration of resources with partner institutions.
- Implementation of a unified system to handle metadata, item description and collection management.
- Creation of an improved Information Technology structure to provide the new institution with modern, flexible, secure and integrated equipment and services—including shared technology, information and application infrastructure, rationalization of software and hardware, and upgrades to computer rooms.

Performance Information

This section explains the methodology that will be used to describe the Library's performance results. Branches will provide statistical and financial information on a regular basis; results will be reported to the National Library Executive Committee; and Library management will use this information to evaluate results, take appropriate actions, adjust objectives, report accomplishments, and plan future strategic priorities.

Performance Measurement Strategy by Business Line

Business Line 1: Canadiana Collections and Access Services

- ☐ The Library monitors and reports annually on:
 - results achieved against service standard targets for the timeliness of production of bibliographic records and turnaround times for responses to reference requests and document retrievals;
 - the number of items acquired for Canadiana and Canadian Studies collections;
 - the number of bibliographic and authority records created;
 - the number of items circulated from National Library collections; and
 - the number of reference requests answered.
- ☐ The Library is developing a tool to gauge the comprehensiveness of its Canadiana collections.
- ☐ The Library periodically conducts user surveys to determine levels of client satisfaction and the effectiveness of Library services.

Business Line 2: Library Networking

- ☐ The Library monitors and reports annually on:
 - performance against service standard targets for systems availability and turnaround times for interlibrary loans and location services;
 - the number of interlibrary loan requests answered, collection materials redistributed through the Canadian Book Exchange Centre, and records added to the Library's AMICUS database; and
 - the volume of online usage of AMICUS.
- ☐ The Library is developing a tool to gauge the effectiveness of sharing resources on a national level.
- ☐ The Library periodically conducts user surveys to determine levels of client satisfaction and the effectiveness of Library services.

Business Line 3: Corporate and Branch Administration

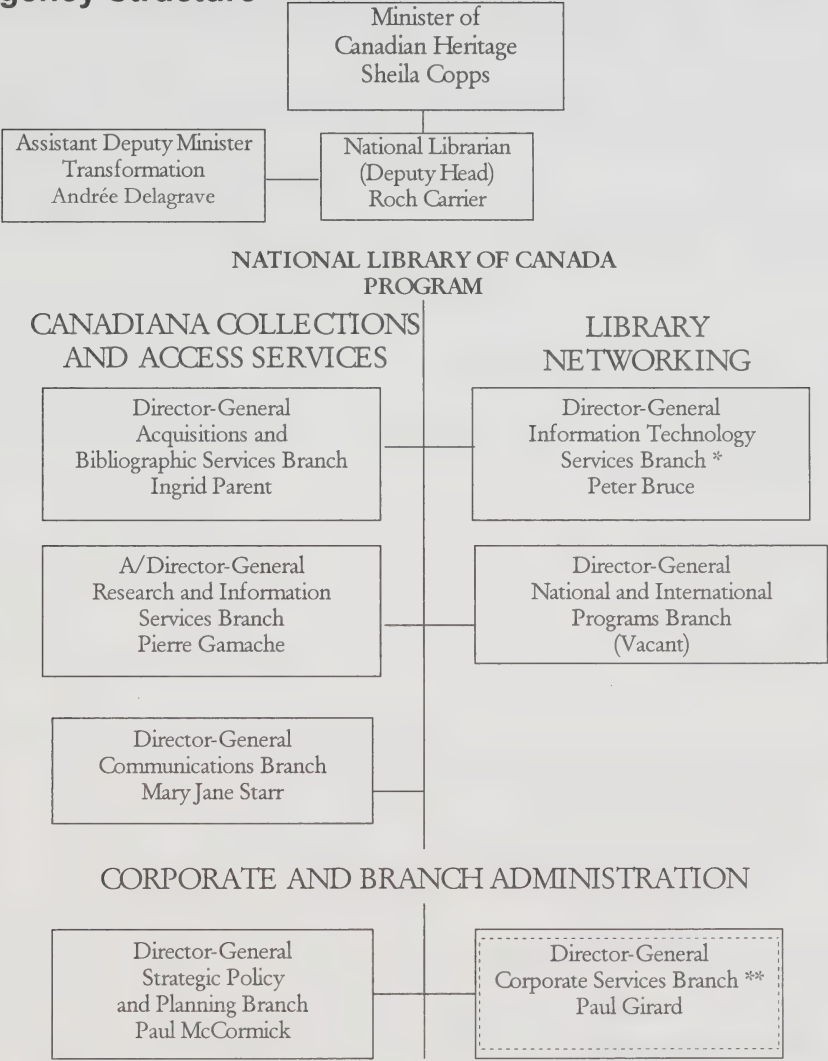
- ☐ Staff capacity to manage information and deliver quality services in a rapidly changing environment.
- ☐ A service, policy and technical infrastructure responsive to the Library's mission and strategic objectives.

Performance Measurement Strategy

- ☐ The Library will measure the effectiveness and efficiency of corporate management and support service operations through financial reports, the appropriate allocation of departmental resources, the renewal and revitalization of the Library's work force, and the optimization of collections space in conformance with service requirements.
- ☐ The Library will review its audit and evaluation plan and will conduct internal audits and reviews of management systems.

Section IV: Organization of the National Library of Canada

Agency Structure



* Services shared the National Library of Canada and the National Archives of Canada.

** Corporate Services Branch resources are part of the National Archives of Canada.

Administrative Structure

The National Library is a cultural agency within the Department of Canadian Heritage Portfolio. The National Librarian, Mr. Roch Carrier, reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage, the Honourable Sheila Copps.

An Assistant-Deputy Minister, Transformation, Ms. Andrée Delagrave, oversees the organizational process (including the legislative aspects) of creating the new institution. She reports to both the National Librarian and the National Archivist.

Five branches are devoted solely to the National Library, while two provide services to both the National Library and the National Archives. This structure is designed to optimize the use of resources in two specific cultural organizations.

The five Branches devoted to the National Library are:

Acquisitions and Bibliographic Services Branch

Responsibilities include:

- Acquisitions
- Bibliographic Access
- Bibliographic Services

Communications Branch

Responsibilities include:

- Public Programs
- Media Relations
- Publishing
- Strategic Communications

National and International Programs Branch

Responsibilities include:

- Coordination of Heritage Initiatives
- Resource Sharing
- Council of Federal Libraries

Research and Information Services Branch

Responsibilities include:

- Canadian Literature Research Services
- Collections Management
- Jacob M. Lowy Collection
- Music Division
- Reference and Information Services
- Resource Sharing Services

Strategic Policy and Planning Branch

Responsibilities include:

- Corporate Policy and Planning
- Government On-Line Task Force
- Management of Government Information Policy
- Strategic directions regarding Preservation and Accommodation

The two Branches shared by the National Library and the National Archives are:

Information and Technology Services Branch

(Resources are part of the National Library of Canada)

Responsibilities include:

- Client Services Management
- Applications Management
- Informatics Infrastructure Development
- Research and Standards

Corporate Services Branch

(Resources are part of the National Archives of Canada.)

Responsibilities include:

- Facilities and Security
- Finances
- Human Resources
- Modern Management and Integrity

In addition, two Task Forces reporting to the National Librarian have been established to address corporate initiatives and priorities.

The Government On-Line Task Force

The GOL Task Force was established to develop and deliver high-quality online services and products to meet the needs of Canadian citizens for information about this country and its government. The work of the Task Force is directly related to the broad governmental agenda to promote change by developing accessible, user-friendly, high-quality, comprehensive and secure electronic services for Canadians.

The Digital Library of Canada Task Force

This task force is in charge of establishing the Digital Library of Canada, a large online resource dedicated to providing authoritative information in a rich variety of media to support learning at all ages. With other partners, the task force develops new digitized products and services. (The National Library's Web site already includes several free products, on such themes as Canadian history, music and literature.)

Relationship between Business Lines and Strategic Outcomes 2003-2004

During 2003-2004, the National Library will maintain its general strategic priorities, with emphasis on the transformation to the Library and Archives; and Task Forces already established will continue to address key issues and priorities.

These tables illustrate the relationship between the Library's Business Lines and Strategic Outcomes.

Strategic Outcome 1:

Protecting and preserving the collections of the National Library of Canada

Strategic Outcome 2:

Free access for all Canadians to knowledge on Canada, and delivery of the National Collections to Canadians and to the world.

Strategic Outcome 3:

Strengthening and enriching the national collection

Strategic Outcome 4:

Implementing an agenda for management

The National Library of Canada				
	Strategic Outcomes			
Business Lines	Outcome 1	Outcome 2	Outcome 3	Outcome 4
Business Line 1 Canadiana Collections and Access Services	X	X	X	X
Business Line 2 Library Networking	X	X	X	X
Business Line 3 Corporate and Branch Administration	X			X

Management Accountability Structure

National Library	Budget (\$ thousands)	Number of Full-Time Equivalents (FTEs)
National Librarian	41,752	492

Business Line 1: Canadiana Collections and Access Services

Branches	Budget (\$ thousands)	Number of Full-Time Equivalents (FTEs)
Acquisitions and Bibliographic Services Branch	11,440	202
Research and Information Services Branch	6,593	116
Communications Branch	1,358	16

Business Line 2: Library Networking

Branches	Budget (\$ thousands)	Number of Full-Time Equivalents (FTEs)
National and International Programs Branch	709	5
Information Technology Services Branch* (includes the Digital Library of Canada Task Force)	13,473 (2,390)	125 (25)

* ITS Branch services are shared by the National Library and the National Archives.

Business Line 3: Corporate and Branch Administration

Branches	Budget (\$ Thousands)	Number of Full-Time Equivalents (FTEs)
Strategic Policy and Planning Branch (including GOL Task Force)	1,581	20
Office of the National Librarian	6,598	8

National Library of Canada, Planned Spending 2003-2004 to 2005-2006

Spending Trends 2003-2004

Planned expenditures for ongoing program activities will remain constant over the planning period, at approximately \$41 million per year. Salary-related expenditures account for approximately 69 per cent of total planned expenditures, while other operating costs represent some 31 per cent. At the moment there no confirmed additional funding, although the National Library will continue to pursue a long-term accommodation strategy with its partners.

The creation of a new institution, the Library and Archives, presents a unique opportunity to transform the National Library and the National Archives into one single world-class cultural institution. The challenge for these three planning years will be to balance the transition activities with our existing strategic priorities.

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2002-2003*	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Canadiana Collections & Access Services	19,625.0	19,391.0	18,731.0	18,731.0
Library Networking	9,874.0	14,182.0	14,172.0	14,172.0
Corporate and Branch Administration	7,159.0	8,179.0	8,179.0	8,179.0
Budgetary Main Estimates (gross)	36,658.0	41,752.0	41,082.0	41,082.0
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0	0	0	0
Less: Respendable revenue	0	0	0	0
Total Main Estimates	36,658.0	41,752.0	41,082.0	41,082.0
Adjustments**	8,627.3	0	0	0
Net Planned Spending	45,285.3	41,752.0	41,082.0	41,082.0
Less: Non-Respendable revenue	60.0	60.0	60.0	60.0
Plus: Cost of services received without charge	15,163.8	14,048.2	14,047.2	14,046.2
Net Cost of Program	60,389.1	55,740.2	55,069.2	55,068.2
Full-Time Equivalents (FTEs)	492	492	492	492

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates, and include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

Annex A: Financial Information

Table 1: Summary of Transfer Payments

(\$ Thousands)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Grants				
<i>Canadiana Collections and Access Services</i>				
International Serials Data System	20.2	25.0	25.0	25.0
<i>Library Networking</i>				
International Federation of Library Associations and Institutions	11.0	11.0	11.0	11.0
Total Grants	31.2	36.0	36.0	36.0

Table 2: Non-Respendable Revenue

(\$ Thousands)	Forecast Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
<i>Canadiana Collections and Access Services</i>				
Service Fees	60.0	60.0	60.0	60.0
Total Non-Respendable Revenue	60.0	60.0	60.0	60.0

**Table 3: Net Planned Spending and Full-Time Equivalents
(by Business Line)**

a) Canadiana Collection and Access Services

Forecast Spending 2002-2003*		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006	
\$ Thousands	FTE	\$ Thousands	FTE	\$ Thousands	FTE	\$ Thousands	FTE
\$23,113.7	334	\$19,391.0	334	\$18,731.0	334	\$18,731.0	334

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

b) Library Networking

Forecast Spending 2002-2003*		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006	
\$ Thousands	FTE	\$ Thousands	FTE	\$ Thousands	FTE	\$ Thousands	FTE
\$14,902.5	130	\$14,182.0	130	\$14,172.0	130	\$14,172.0	130

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

c) Corporate and Branch Administration

Forecast Spending 2002-2003*		Planned Spending 2003-2004		Planned Spending 2004-2005		Planned Spending 2005-2006	
\$ Thousands	FTE	\$ Thousands	FTE	\$ Thousands	FTE	\$ Thousands	FTE
\$7,269.1	28	\$8,179	28	\$8,179.0	28	\$8,179.0	28

* Reflects the best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

Table 4: Net Cost of Program for the Estimates Year 2003-2004

(\$ Thousands)	Total
Net Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments)	41,752.0
Plus: <i>Services Received Without Charge</i>	
Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	7,027.1
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS	1,810.8
Workers' Compensation coverage provided by Human Resources Canada	32.0
Management of human, financial, material and tenant services provided by the National Archives.	4,525.6
Other client services provided by the National Archives	652.6
Total Cost of Program	55,800.1
Less: <i>Non-Respendable Revenue</i>	60.0
Less: Services provided without charge to National Archives	4,694.3
2003-2004 Net Cost of Program	51,045.8

Annex B: Government-Wide Collective Initiatives

1. Canadian Culture On-Line Program: Digital Library of Canada Task Force contribution

The 2003-2004 fiscal year will be characterized by two main aspects: an increased emphasis on metadata, and a joint program of educational content and outreach with the National Archives under the aegis of the newly announced Library and Archives. Through its work with the Digital Library Task Force, the National Library will continue to contribute to the goal of the Department of Canadian Heritage: to make Canadian cultural content available on the Internet.

For the period 2000-2001 through 2002-2003, the Digital Library of Canada Task Force received funding of \$2.5 million per year under a program managed by the Department of Canadian Heritage. In fiscal year 2002-2003, the Digital Library of Canada Program produced a wide range of innovative digital collections, educational sites and exhibitions for the Library's Web site. These were on three main themes: Canadian history, music and literature.

That program will continue to develop Canadian online content, as well as educational and reference tools and resources (such as teaching strategies, lesson plans and student activities). These will increase learning support for children, youth, general audience and researchers. The digital library program will provide authoritative information in a rich variety of media to support learning at all ages. Its long-term goal is the creation (with partners) of a large and comprehensive digital library that reflects the events, people, places and interests of this country.

The Library's Web site highlights Canadian cultural content and incorporates the government's *Common Look & Feel* standards. The Library plans to broaden the scope of *Images Canada*, a collaborative project launched in 2001 that provides links to online collections of Canadian visual images. The Library will also continue to collaborate on digitization work with Canadian libraries through the Canadian Initiative on Digital Libraries.

In its fourth year, the Digital Library of Canada Program will continue to expand its products by digitizing a wide range of cultural content. It will then share that project-management experience with other agencies involved in digitization in such areas as standards development, education, site architecture, storyboards, copyright, improved Web accessibility, digitization methodologies, storage and back-up facilities, and information technology training.

New digital collections, in both official languages, will include:

- *ABC Books*
- *Canadian Directories, 1790-1900 (Phase II)*
- *Canadian Writers: Louis Dudek*
- *Canadian Writers: Phyllis Webb*
- *Celebrating Women's Achievements: Canadian Women in the Performing Arts*
- *Images Canada (Phase IV)*
- *Kids' Site of Pioneer Life*
- *Learn and Teach* site

- *Our Roots* (Canadian local histories)
- *PIKA: Canadian Children's Literature Database* (Phase II)
- *Satisfaction Guaranteed: Mail Order Catalogues* (Phase II)
- *Sheet Music from Canada's Past* (Phase III - completion)
- *Theses Canada*
- *The Virtual Gramophone* (Phase VII)

Partners in process include the Canadian Aviation Museum, Canadian Initiative on Digital Libraries, Canadian Institute for Historical Microreproductions, Canadian Museum of Nature, City of Calgary Archives, Galt Museum, Halton Hills Public Library, National Archives of Canada, Nova Scotia Museums, Oakville Public Library, Canadian Postal Museum, Simon Fraser University, Sir Alexander Galt Museum and Archives, Université Laval, University of Calgary, University of New Brunswick, University of Manitoba, University of Toronto.

This year, the Library will approach more potential partners from Quebec; and we hope to finalize agreements with National Archives of Canada, Canadian Heritage Information Network (CHIN), the Library of Congress (USA), Canadian Museum of Civilization, and Canadian Museum of Nature.

Table B1: Canadian Culture On-Line Program:

The Digital Library of Canada's Task Force contribution

Horizontal Initiative	Goal of the Initiative	List of Partners	Money Allocated by Partners (\$ Thousands)	Planned Results
Canadian Culture On-Line Program: Digital Library of Canada Task Force	To create and make accessible, nationally and internationally, Canadian digital content that reflects the diversity of our culture and contributes to a knowledge-based economy and society.	Department of Canadian Heritage National Archives of Canada Canadian Olympic Association Canadian Press Canada Science and Technology Museum City of Calgary Archive Earth Sciences Information Centre (NRCan) Glenbow Library and Archives Nova Scotia Museum Simon Fraser University Library Toronto Public Libraries University of Toronto Libraries	Not yet confirmed Total estimated money allocated by all other partners: To be determined	Authoritative information in a rich variety of media supporting learning at all levels. Long-term, comprehensive digital library that reflects the diversity of Canadian events, people, places and themes.

2. Government On-Line Strategy:

The National Library's Government On-Line Task Force

The Library's GOL Task Force was created to enhance, promote and implement quality client-focused electronic services and Canadian government content on the Web; and to promote the Library's leadership role and expertise in acquiring, presenting and preserving government information in all formats. The Task Force works with other federal departments and the Council of Federal Libraries to support federal library initiatives, and contributes to the Culture Canada Internet portal being developed by the Department of Canadian Heritage.

Planned results are directly linked to Strategic Outcome 2 (*Free access for all Canadians to knowledge on Canada, and delivery of the National Collections to Canadians and to the world*). The Task Force will continue to develop and deliver electronic services and products for National Library users.

- ❑ The New Books Service will continue to improve Library services to publishers, booksellers, libraries, researchers and the general public. It will also enhance its online search and retrieval capabilities, and streamline procedures for receiving publishers' contributions.
- ❑ Virtual Reference Canada (VRC), introduced in January 2003, is a bilingual, innovative network of libraries, archives, museums, information centres and research institutions across the country that deliver professional reference services. It was developed as a result of the Library's participation over several years in the Collaborative Digital Reference Service project, and other initiatives that worked to develop robust international virtual reference services and networks. Plans for VRC include enhancing coding subjects and geographic components of questions; and ensuring the network's compliance with the *Question and Answer Transaction Protocol* created by the National Information Standard Organization (NISO); the protocol will be released later in 2003. Through NISO and other agencies, the Library continues to work in the international forefront on protocols and standards for networked reference services.
- ❑ In collaboration with various partners, the Library will continue developing a Federal Government Publications Locator Service, a Persistent Locator for Government Publications (permanent Web address), and enhancements to the Library's Canadian Information by Subject (CIBS) service.
- ❑ In collaboration with the Digital Library of Canada Task Force, the Library will develop a proof-of-concept project, *Archiving Canadian Web Sites*. Its purpose will be to negotiate for and acquire a selection of Canadian Web sites, both government and non-government, live and defunct. The object of this innovative project is to define the problems and issues (such as copyright and storage) that may arise while capturing Web sites for historical research purposes.
- ❑ The Library will develop a new user-friendly Web interface for its Electronic Collection.
- ❑ The Library will improve communications between federal government staff and Library clients, by way of another proof-of-concept project based on wireless technology.

- ❑ Research currently under way will allow the Library to expand its resources sharing/access goal by identifying software to improve searching and maintenance functions for the Virtual Canadian Union Catalogue (vCuc) and other resources that share Web services (such as the Canadian Library Gateway).
- ❑ The Library is committed to fulfilling the agenda of the interdepartmental GOL Metadata Working Group. Library staff has contributed notably to the government's *Common Look and Feel* set of online standards, thesauri, metadata standards and guidelines, etc.—all of which will enhance access to federal government information in general, and to the Library's own collections in particular.

Table B2: Government On-Line Strategy:

The National Library's Government On-Line Task Force contribution

Horizontal Initiative	Goal of the Initiative	List of Partners	Money Allocated by Partners (\$ Thousands)	Planned Results
Government On-Line Strategy	<p>To make government services:</p> <p>Accessible to all, easy to use, and responsive to Canadians' service needs</p> <p>Quick and inexpensive</p> <p>High-quality and comprehensive</p> <p>Private and secure</p>	<p>Department of Canadian Heritage</p> <p>Communication Canada</p> <p>Industry Canada</p> <p>Treasury Board of Canada</p> <p>Other partners:</p> <p>Canadian library community</p> <p>Canadian publishers</p> <p>Canadian booksellers</p> <p>Federal libraries</p> <p>Library of Congress</p> <p>National Library of Australia</p>	<p>To be determined</p> <p>300</p>	<p>Increased awareness of the benefits of electronic services and products</p> <p>Better response to clients' needs</p> <p>Exploration of new (wireless) technologies to deliver e-services</p> <p>Enhanced and expanded reference services</p> <p>Better access and improved information about historical and current Canadian publications</p> <p>Reorientation of services to a client-centred model</p>

Annex C: Other Information

Contact the National Library of Canada

Mr. Paul McCormick
Director General, Strategic Policy and Planning
National Library of Canada
395 Wellington St.
Ottawa, Ontario
K1A 0N4

Telephone: (613) 996-2892
or (613) 995-9481
Toll-free: 1-877-896-9481
TTY: 1-866-299-1699
Fax: (613) 943-1112

Estimates

Report on Plans and Priorities (Part III) for 2002-2003
<http://www.nlc-bnc.ca/10/8/a8-1006-e.html#partiii>

Performance Report

Performance Report - 2002 (Adobe Acrobat format)
<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a5/f2/01-e.pdf>

Departmental Performance Report
<http://www.nlc-bnc.ca/10/index-e.html>

Service standards

The National Library of Canada's Service Standards Declaration
<http://www.nlc-bnc.ca/about/eservst.htm>

National Library online resources

Web site (home page): <http://www.nlc-bnc.ca>

About the Library: <http://www.nlc-bnc.ca/10/index-e.html>

AMICUS Service: <http://www.nlc-bnc.ca/7/2/index-e.html>

Canadian Information By Subject:
<http://www.nlc-bnc.ca/caninfo/ecaninfo.htm>

Images Canada: <http://www.imagescanada.ca/index-e.html>

Publications: <http://www.nlc-bnc.ca/9/index-e.html>

Research Tools: <http://www.nlc-bnc.ca/8/index-e.html>

Services: <http://www.nlc-bnc.ca/6/index-e.html>

What's On (events): <http://www.nlc-bnc.ca/1/index-e.html>

What's New: <http://www.nlc-bnc.ca/1/6/index-e.html>

The Digital Library of Canada

- *Music*: <http://www.nlc-bnc.ca/4/index-e.html>
- *History*: <http://www.nlc-bnc.ca/2/index-e.html>
- *Literature*: <http://www.nlc-bnc.ca/3/index-e.html>

Ressources offertes au site Web de la Bibliothèque nationale

Site Web (page d'accueil) : <http://www.nlc-bnc.ca>

Au sujet de la Bibliothèque : <http://www.nlc-bnc.ca/10/index-f.html>

Services AMICUS : <http://www.nlc-bnc.ca/7/2/index-f.html>

Information sur le Canada par matière :
<http://www.nlc-bnc.ca/caninfo/fcaninfo.htm>

Images Canada : <http://www.imagescanada.ca/index-f.html>

Publications : <http://www.nlc-bnc.ca/9/index-f.html>

Outils de recherche : <http://www.nlc-bnc.ca/8/index-f.html>

Services : <http://www.nlc-bnc.ca/6/index-f.html>

Activités culturelles : <http://www.nlc-bnc.ca/1/index-f.html>

Quoi de neuf : <http://www.nlc-bnc.ca/1/6/index-f.html>

La Bibliothèque numérique du Canada

• *Musique* : <http://www.nlc-bnc.ca/4/index-f.html>

• *Histoire* : <http://www.nlc-bnc.ca/2/index-f.html>

• *Littérature* : <http://www.nlc-bnc.ca/3/index-f.html>

Annexe C : Autres renseignements

Référence

Monsieur Paul McCormick
Directeur général, Politiques et planification stratégiques
Bibliothèque nationale du Canada
395, rue Wellington
Ottawa (Ontario)
K1A 0N4

Téléphone : (613) 996-2892
ou (613) 995-9481
Sans frais : 1-877-896-9481
ATME : 1-866-299-1699
Télécopie : (613) 943-1112

Budget des dépenses

Rapport sur les plans et les priorités (Partie III) pour 2002-2003 :
<http://www.nlc-bnc.ca/10/8/a8-1006-f.html#partiii>

Rapport de rendement

Rapport de rendement - 2002 (Adobe Acrobat)
<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a5/f2/01-f.pdf>
Rapports ministériels sur le rendement
<http://www.nlc-bnc.ca/10/index-f.html>

Normes de service

Engagement de la Bibliothèque nationale du Canada quant à ses normes de service
<http://www.nlc-bnc.ca/10/8/a8-1011-f.html>

Tableau B 2 : Stratégie gouvernement en direct :
Contribution du Groupe de travail de la Bibliothèque nationale sur le
Gouvernement en direct

Initiative horizontale	Stratégie Gouvernement en direct	Rendre les services du gouvernement : Accessibles à tous, faciles à utiliser et adaptés aux besoins des Canadiens en matière de services Rapides et peu coûteux Complets et de haute qualité et Privés et sécurisés	Bibliothèque nationale d'Australie <i>Library of Congress</i> gouvernement fédéral Bibliothèques du Libraires canadiens Éditeurs canadiens Secteur des bibliothèques canadiennes Autres partenaires : Canada Conseil du Trésor du Canada Industrie Canada Communication Canada Patrimoine canadien	Liste des partenaires	Sommes allouées par les partenaires (milliers \$) 300 À déterminer	Résultats prévus
		Services de référence plus étendus Amélioration de l'accès aux publications canadiennes et patrimoniales et actuelles et de l'information à ce sujet Réorientation des services vers un modèle axé sur la clientèle				Sensibilisation aux avantages des services et produits électroniques Plus grande adaptation aux besoins des clients Exploration de nouvelles technologies (sans fil) pour la prestation des services électroniques Services électroniques Services de référence plus étendus Amélioration de l'accès aux publications canadiennes et patrimoniales et actuelles et de l'information à ce sujet Réorientation des services vers un modèle axé sur la clientèle

- ☐ La Bibliothèque est déterminée à mener à bien le programme d'action du Groupe de travail interministériel GED sur les métadonnées. Le personnel de la Bibliothèque a apporté une contribution importante à l'élaboration des normes, des thésaurus, des normes et des lignes directrices sur les métadonnées, dans le cadre de l'Initiative Uniformité de la présentation et de l'exploitation pour Internet. Tous ces éléments améliorent l'accès à l'information détenue par le gouvernement fédéral, en général, et aux collections de la Bibliothèque, en particulier.
- ☐ Les recherches présentement en cours vont permettre à la Bibliothèque d'étendre son objectif de mise en commun et d'accessibilité des ressources en sélectionnant un logiciel lui permettant d'améliorer les fonctions de recherche et de maintenance du Catalogue collectif canadien virtuel (CCCV) et d'autres ressources partageant des services Web (comme la Passerelle des bibliothèques canadiennes).
- ☐ La Bibliothèque améliorera les communications entre le personnel du gouvernement fédéral et les clients de la Bibliothèque en élaborant un nouveau projet de validation fondé sur la technologie sans fil.
- ☐ La Bibliothèque créera une nouvelle interface conviviale pour sa Collection électronique.
- ☐ La Bibliothèque collaborera avec le Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique à la mise en œuvre d'un projet de validation intitulé *Adopter le Web*, visant à négocier l'acquisition d'une sélection de sites Web canadiens gouvernementaux ou non gouvernementaux, actifs ou inactifs. Ce projet novateur a pour objet de dégager les problèmes et les questions (comme les droits d'auteur ou le stockage) qui peuvent se poser lors de la consultation de sites Web à des fins de recherches historiques.

2. Stratégie Gouvernement en direct :

Contribution du Groupe de travail sur le Gouvernement en direct de la Bibliothèque nationale

Le Groupe de travail sur GFD de la Bibliothèque nationale a été créé dans le but d'améliorer, de promouvoir et d'offrir sur le Web des services électroniques de qualité, axés sur le client, ainsi que de promouvoir et d'offrir par le gouvernement canadien. Le Groupe a aussi pour mandat de promouvoir le rôle de leadership et le savoir-faire de la Bibliothèque dans l'acquisition, la présentation et la préservation d'information détenue par le gouvernement sur différents supports. De concert avec des ministères fédéraux et le Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral, le Groupe de travail soutient les initiatives des bibliothèques du gouvernement fédéral et apporte sa contribution au portail Internet Culture Canada, élaboré par le ministère du Patrimoine canadien.

Les résultats prévus sont directement liés au résultat stratégique n° 2 (*Accès gratuit aux connaissances sur le Canada pour tous les Canadiens et rayonnement de la collection nationale au Canada et dans le monde*). Le Groupe de travail continuera d'élaborer des services et des produits électroniques et de les offrir aux usagers de la Bibliothèque nationale.

- ❑ Le Service des nouveaux livres continuera d'améliorer les services offerts par la Bibliothèque nationale aux éditeurs, aux libraires, aux bibliothèques, aux chercheurs individuels et au public. Il améliorera ses capacités de recherche et de consultation en ligne et rationalisera le processus de dépôt de documents par les éditeurs.

- ❑ Lancé en janvier 2003, le programme Référence virtuelle Canada (RVC) est un réseau bilingue novateur regroupant des bibliothèques, des archives, des musées, des centres d'information et des institutions de recherche qui offrent des services de référence professionnels au pays. Ce programme est le fruit de la participation de la Bibliothèque, depuis quelques années, au projet *Collaborative Digital Reference Service* et à d'autres initiatives destinées à mettre en place des services et des réseaux de référence virtuelle efficaces au niveau international. Les mesures prévues dans le cadre de RVC comprennent l'amélioration du codage des sujets et des composantes géographiques des questions et la conformité au *Question and Answer Transaction Protocol*, élaboré par la *National Information Standards Organization* (NISO), qui sera rendu public plus tard en 2003. En collaborant avec la NISO et d'autres organismes, la Bibliothèque nationale maintient sa position parmi les chefs de file de l'élaboration de protocoles et de normes pour les services de référence en réseau.

- ❑ En collaboration avec différents partenaires, la Bibliothèque poursuivra l'élaboration d'un service de localisation des publications du gouvernement fédéral et d'un localisateur permanent pour les publications gouvernementales (adresse Web permanente), en plus d'améliorer son service d'information sur le Canada par matière (ICPM).

Tableau B 1 : Culture canadienne en ligne :

Contribution du Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada

Initiative horizontale	But de l'initiative	Liste des partenaires	Sommes allouées par les partenaires (milliers \$)	Résultats prévus
Culture canadienne en ligne : Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada	Créer et rendre accessible tant au pays que sur la scène internationale des contenus numériques contribuant à une économie et à une société axées sur le savoir.	Ministère du Patrimoine canadien Archives nationales du Canada Association olympique canadienne Presse canadienne Musée des sciences et de la technologie du Canada Archives de la Ville de Calgary Centre d'information sur les sciences de la Terre (RNCan) Bibliothèque et archives Glenbow Musée de la Nouvelle-Écosse Bibliothèque de l'Université Simon Fraser Bibliothèques publiques de Toronto Bibliothèques de l'Université de Toronto	Pas encore confirmé Montant total (estimé) alloué par les autres partenaires : à confirmer	Information fiable, présentée dans une riche variété de médias, favorisant l'acquisition du savoir chez des personnes de tous âges. Bibliothèque numérique canadienne vaste et durable, reflétant la diversité des événements, des citoyens, des lieux et des thèmes canadiens.

Les nouvelles collections numériques, dans les deux langues officielles, comprendront :

- *Liures ABC*
- *Répertoire canadien, 1790-1900 (phase II)*
- *Écrivains canadiens : Louis Dudek*
- *Écrivains canadiens : Phyllis Webb*
- *Femmes à l'honneur : leurs réalisations — Les femmes canadiennes dans les arts d'interprétation*
- *Images Canada (phase IV)*
- *Site pour enfants consacré à la vie des pionniers*
- *Site À apprendre et enseigner*
- *Nœs Racines (histoires locales canadiennes)*
- *PIKA, base de données sur la littérature canadienne pour la jeunesse (phase II)*
- *Satisfaction garantie : Catalogues de vente par correspondance (phase II)*
- *Musique en feuille canadienne d'antan (Phase III - paracheèvement)*
- *Thèses Canada*
- *Le gramophone virtuel (phase VII)*

Les partenaires pressentis sont le Musée canadien de l'aviation, l'Initiative canadienne sur les bibliothèques numériques, l'Institut canadien de microreproductions historiques, le Musée canadien de la nature, les Archives de la ville de Calgary, le musée Galt, la Bibliothèque publique d'Halton Hills, les Archives nationales du Canada, les musées de la Nouvelle-Écosse, la Bibliothèque publique d'Oakville, le Musée canadien de la poste, l'Université Simon Fraser, le Musée et les Archives Sir Alexander Galt, l'Université Laval, l'Université de Calgary, l'Université du Nouveau-Brunswick, l'Université du Manitoba, l'Université de Toronto.

Cette année, la Bibliothèque pressentira davantage de partenaires du Québec. De plus, nous espérons conclure des ententes avec les Archives nationales du Canada, le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP), la *Library of Congress* (États-Unis), le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la nature.

Annexe B : Projets collectifs dans l'ensemble du gouvernement

1. Culture canadienne en ligne : Contribution du Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada

L'exercice 2003-2004 sera caractérisé par deux principaux aspects : une plus grande insistance sur les métadonnées et l'élaboration d'un programme commun de contenu éducatif et de sensibilisation avec les Archives nationales, sous les auspices de la nouvelle Institution Bibliothèque et Archives. Par le biais des travaux du Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique, la Bibliothèque nationale continue d'appuyer l'objectif du ministère du Patrimoine canadien de diffuser du contenu culturel canadien sur Internet.

Pour la période 2000-2001 à 2002-2003, le Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique a reçu une aide financière de 2,5 millions \$ par année, en vertu d'un programme administré par le ministère du Patrimoine canadien. Au cours de l'exercice 2002-2003, le Programme de la Bibliothèque numérique du Canada a produit une grande variété de collections numériques novatrices et de sites éducatifs ainsi que des expositions pour le site Web de la Bibliothèque, sur les thèmes de l'histoire, de la musique et de la littérature canadiennes.

Le programme va continuer de produire du contenu canadien en ligne ainsi que des outils et des ressources d'éducation et de référence (comme des stratégies d'enseignement, des plans de leçon et des activités pour étudiants). Ces ressources vont soutenir l'apprentissage des enfants, des jeunes, du grand public et des chercheurs. Le programme de la Bibliothèque numérique soutendra l'apprentissage des gens de tous âges en offrant une information fiable sur une grande variété de supports médiatiques. L'objectif à long terme du programme est ce créer, en partenariat, une Bibliothèque numérique à la fois vaste et complète, qui soit le reflet des événements, des gens, des lieux et des intérêts de notre pays.

Le site Web de la Bibliothèque met en vedette un contenu culturel canadien et intègre les normes de présentation uniforme du gouvernement. La Bibliothèque prévoit étendre la portée d'*Images Canada*, projet conjoint lancé en 2001, qui propose des liens vers des collections en ligne de documents visuels canadiens. La Bibliothèque continuera de collaborer avec les bibliothèques canadiennes à des travaux de numérisation dans le cadre de l'Initiative canadienne sur les bibliothèques numériques (ICBN).

Dans sa quatrième année, le Programme de la Bibliothèque numérique du Canada continuera de diversifier ses produits en numérisant un vaste éventail de contenus culturels. Il partagera ensuite son expérience dans la gestion de projets avec d'autres organismes participant à des projets de numérisation dans des domaines comme l'élaboration des normes, les outils éducatifs, les scénarios-maquettes, le respect des droits d'auteur, l'amélioration de l'accessibilité à Internet, les méthodes de numérisation, les installations de stockage et de sauvegarde et la formation sur la technologie de l'information.

Tableau 4 : Coût net du programme pour l'année budgétaire 2003-2004

(en milliers de dollars)		Total
Dépenses nettes prévues (budgétaires et non budgétaires brutes du Budget principal des dépenses plus rajustements)		41 752,0
Plus : Services reçus sans frais		
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	7 027,1	
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	1 810,8	
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	32,0	
Services de gestion des ressources humaines, financières et matérielles, et de gestion des installations fournis par les Archives nationales du Canada	4 525,6	
Autres services aux clients fournis par les Archives nationales du Canada	652,6	
Coût total du programme	55 800,1	
Moins : Recettes non disponibles	60,0	
Moins : Services fournis sans frais aux Archives Nationales du Canada	4 694,3	
Coût net du programme pour l'exercice 2003-2004	51 045,8	

Tableau 3 : Dépenses prévues nettes et équivalents temps plein (par secteur d'activité)

a) Collection Canadiana et services d'accès

Prévision de dépenses 2002-2003*	en milliers \$	23 113,7 \$	334	19 391,0 \$	334	18 731,0 \$	334	18 731,0 \$	334
	FTP	en milliers \$	FTP	en milliers \$	FTP	en milliers \$	FTP	en milliers \$	FTP
Dépenses prévues 2003-2004		2004-2005		2005-2006		Dépenses prévues 2004-2005		Dépenses prévues 2005-2006	

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

b) Mise en réseau des bibliothèques

Prévision de dépenses 2002-2003*	en milliers \$	14 902,5 \$	130	14 182,0 \$	130	14 172,0 \$	130	14 172,0 \$	130
	FTP	en milliers \$	FTP	en milliers \$	FTP	en milliers \$	FTP	en milliers \$	FTP
Dépenses prévues 2003-2004		2004-2005		2005-2006		Dépenses prévues 2004-2005		Dépenses prévues 2005-2006	

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

c) Administration de l'organisme et des directions générales

Prévision de dépenses 2002-2003*	en milliers \$	7 269,1 \$	28	8 179 \$	28	8 179,0 \$	28	8 179,0 \$	28
	FTP	en milliers \$	FTP	en milliers \$	FTP	en milliers \$	FTP	en milliers \$	FTP
Dépenses prévues 2003-2004		2004-2005		2005-2006		Dépenses prévues 2004-2005		Dépenses prévues 2005-2006	

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

Annexe A : Données financières

Tableau 1 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)				
Prévisions des dépenses	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
Subventions				
<i>Collections Canadienne et services d'accès</i>				
Système international de données sur les publications en série	20,2	25,0	25,0	25,0
<i>Réseautage de bibliothèque</i>				
Fédération internationale des institutions et des associations de bibliothécaires	11,0	11,0	11,0	11,0
Total des subventions				
31,2	36,0	36,0	36,0	36,0

Tableau 2 : Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)				
Prévisions de recettes	Recettes prévues	Recettes prévues	Recettes prévues	Recettes prévues
2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
<i>Collections Canadienne et services d'accès</i>				
Frais de services	60,0	60,0	60,0	60,0
Total des recettes non disponibles				
60,0	60,0	60,0	60,0	60,0

Dépenses prévues de la Bibliothèque nationale du Canada, de 2003-2004 à 2005-2006

Dépenses 2005-2006 prévues	Dépenses 2004-2005 prévues	Dépenses 2003-2004 prévues	Prévisions de dépenses 2002-2003*	(en milliers de dollars)	
				Collection de Canadiana et services d'accès	Mise en réseau des bibliothèques
				Administration de l'organisme et des directions générales	Budgétaire du Budget des dépenses
				principal (brut)	Non budgétaire du Budget des dépenses
				Moins : Recettes disponibles principal (brut)	Total du Budget des dépenses
				Rajustements**	Dépenses prévues nettes
				Moins : Recettes non disponibles	Coût net du programme
				Plus : Coût des services reçus sans frais	
492	492	492	492	Equivalents temps plein	

* Ce montant reflète les prévisions les plus justes du total des dépenses prévues à la fin de l'exercice courant.

** Les rajustements tiennent compte des approbations qui ont été obtenues depuis le Budget principal des dépenses et doivent comprendre les initiatives du Budget fédéral, le Budget supplémentaire des dépenses, etc.

Dépenses prévues de 2003-2004 à 2005-2006

Tendances dans les dépenses 2003-2004

Les dépenses prévues pour les programmes permanents vont demeurer constantes au cours de la période visée, à environ 41 millions \$ par année. Les dépenses salariales comptent pour environ 69 % des dépenses totales prévues, alors que les coûts d'opérations en représentent 31 %. Aucune ressource financière supplémentaire n'a été confirmée pour l'instant, bien que la Bibliothèque nationale entende poursuivre sa stratégie d'aménagement à long terme avec ses partenaires.

La création de la nouvelle institution – la Bibliothèque et les Archives – offre une occasion unique de fusionner la Bibliothèque et les Archives en une institution culturelle de classe mondiale. Le défi qui nous attend au cours des trois prochaines années de planification sera de trouver un équilibre entre les activités de transition et nos priorités stratégiques existantes.

Secteur d'activité 3 : Administration de l'organisme et des directions générales

Directions générales	Budget (en milliers \$)	Nombre d'équivalents temps plein (ETP)
Planification et politiques stratégiques (Comprend le Groupe de travail du GED.)	1 581	20
Cabinet de l'Administrateur général	6 598	8

Structure de reddition de comptes sur la gestion

Bibliothèque nationale	Budget (en milliers \$)	Nombre d'équivalents temps plein (ETP)
Administrateur général	41 752	492

Secteur d'activité 1 : Collections Canadiana et services d'accès

Directions générales	Budget (en milliers \$)	Nombre d'équivalents temps plein (ETP)
Acquisitions et services bibliographiques	11 440	202
Services de recherche et d'information	6 593	116
Communications	1 358	16

Secteur d'activité 2 : Mise en réseau des bibliothèques

Directions générales	Budget (en milliers \$)	Nombre d'équivalents temps plein (ETP)
Programmes nationaux et internationaux	709	5
Services des technologies de l'information* (Comprend le Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada)	13 473	125
	(2 390)	(25)

* Les STI sont une direction générale conjointe de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales.

Relations entre les secteurs d'activité et les résultats stratégiques 2003-2004

En 2003-2004, la Bibliothèque nationale maintiendra ses priorités stratégiques générales, en insistant sur le passage vers la nouvelle institution Bibliothèque et Archives. Les groupes de travail déjà constitués vont poursuivre leurs travaux sur les grandes questions et priorités.

Les tableaux qui suivent montrent les liens entre les secteurs d'activités et les résultats stratégiques de la Bibliothèque.

- Résultat stratégique 1 : Protection et préservation des collections de la Bibliothèque nationale du Canada
- Résultat stratégique 2 : Accès gratuit aux connaissances sur le Canada pour tous les Canadiens et rayonnement de la collection nationale au Canada et dans le monde
- Résultat stratégique 3 : Renforcement et enrichissement de la collection nationale
- Résultat stratégique 4 : Mise en oeuvre d'un programme de gestion

Bibliothèque nationale du Canada				
Résultats stratégiques				
Secteurs d'activité	Résultat 1	Résultat 2	Résultat 3	Résultat 4
Secteur d'activité 1 Collections Canadiennes et Services d'accès	X	X	X	X
Secteur d'activité 2 Mise en réseau des bibliothèques	X	X	X	X
Secteur d'activité 3 Administration de l'organisme et des directions générales	X			X

Le Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada

Le Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada est chargé d'élaborer une vaste ressource en ligne offrant une information fiable dans une grande variété de supports médiatiques, afin de soutenir l'apprentissage des citoyens de tous âges. Le Groupe de travail élabore de nouveaux produits et services numériques avec l'aide de ses partenaires. (Le site Web de la Bibliothèque nationale propose déjà plusieurs produits gratuits, sur des thèmes comme l'histoire, la musique et la littérature canadiennes.)

Services de recherche et d'information

Responsabilités :

- Service de recherche en littérature canadienne
- Gestion des collections
- Collection Jacob M. Lowy
- Division de la musique
- Services de référence et d'information
- Services de mise en commun des ressources

Planification et politiques stratégiques

Responsabilités :

- Politiques et planification corporatives
- Groupe de travail sur le Gouvernement en direct
- Politique de gestion de l'information détenue par le gouvernement
- Orientations stratégiques sur la préservation et l'aménagement

Les deux directions générales offrant des services à la Bibliothèque nationale et aux Archives nationales sont les suivantes :

Services des technologies de l'information

(Ces ressources relèvent de la Bibliothèque nationale du Canada.)

Responsabilités :

- Gestion des services à la clientèle
- Gestion des applications
- Développement de l'infrastructure informatique
- Recherche et normes

Services corporatifs

(Ces ressources relèvent des Archives nationales du Canada.)

Responsabilités :

- Installations et sécurité
- Finances
- Ressources humaines
- Gestion moderne et intégrité

De plus, deux groupes de travail relevant de l'Administrateur général ont la responsabilité de mettre en œuvre des initiatives et des priorités de l'organisation.

Le Groupe de travail sur le Gouvernement en direct

Le Groupe de travail sur le Gouvernement en direct a été chargé d'élaborer et de fournir des services et produits en ligne de haute qualité afin de répondre aux besoins d'information des citoyens canadiens sur leur pays et leur gouvernement. Les travaux du Groupe de travail sont directement liés aux objectifs généraux du gouvernement de promouvoir le changement en élaborant, à l'intention des Canadiens, des services électroniques de haute qualité, accessibles, faciles d'emploi, complets et sécurisés.

Structure administrative

La Bibliothèque nationale du Canada est un organisme culturel relevant du portefeuille du ministère du Patrimoine canadien. L'administrateur général, M. Roch Carrier, rend compte directement au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien, l'honorable Sheila Copps.

Une sous-ministre adjointe, Transformation, M^{me} Andrée Delagrave, supervise le processus organisationnel (y compris les aspects législatifs) de création de la nouvelle institution. Elle relève de l'Administrateur général et de l'Archiviste national.

Cinq directions générales sont exclusivement au service de la Bibliothèque nationale et deux directions générales fournissent des services à la fois à la Bibliothèque nationale et aux Archives nationales. Cette structure vise à optimiser l'utilisation des ressources de ces deux organismes culturels distincts.

Les cinq directions générales servant exclusivement la Bibliothèque nationale sont les suivantes :

Acquisitions et services bibliographiques

Responsabilités :

- Acquisitions
- Accès bibliographique
- Services bibliographiques

Communications

Responsabilités :

- Programmes publics
- Relations avec les médias
- Publications
- Communications stratégiques

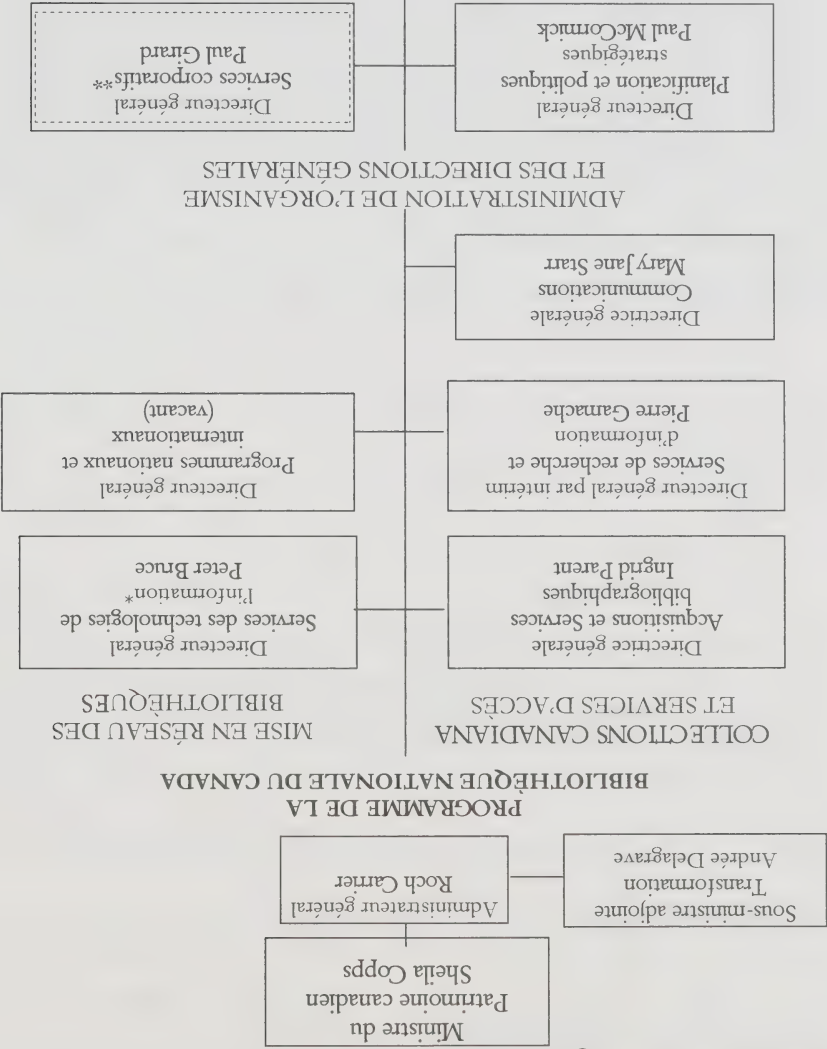
Programmes nationaux et internationaux

Responsabilités :

- Coordination des initiatives de patrimoine
- Partage des ressources
- Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral

Section IV : Organisation de la Bibliothèque nationale du Canada

Structure de l'organisme



(*) : Services partagés par la Bibliothèque nationale du Canada et les Archives nationales du Canada.
(**) Les ressources de la Direction générale des Services corporatifs font partie des Archives nationales du Canada.

- ☐ La Bibliothèque mène régulièrement des sondages auprès des usagers afin de mesurer le degré de satisfaction de la clientèle et l'efficacité de ses services.

Secteur d'activité 3 : Administration de l'organisme et des directions générales

- ☐ Capacité du personnel de gérer l'information et d'offrir des services de qualité dans un environnement en transformation rapide.
- ☐ Infrastructure de service, d'orientation et de ressources techniques adaptée à la mission et aux objectifs stratégiques de la Bibliothèque.

Stratégie de mesure du rendement

- ☐ La Bibliothèque mesurera l'efficacité et l'efficience des opérations de la direction et des services de soutien par les rapports financiers, l'affectation des ressources de l'institution, le renouvellement et la revitalisation de l'effectif de la Bibliothèque et l'optimisation de l'espace servant aux collections dans le respect des exigences du service.
- ☐ La Bibliothèque examinera son plan de vérification et d'évaluation et mènera des vérifications et des examens internes de ses systèmes de gestion.

Données sur le rendement

Cette section explique la méthode qui servira à décrire les résultats de rendement de la Bibliothèque. Les directions générales fourniront régulièrement des données statistiques et financières. Les résultats seront présentés au Comité exécutif de la Bibliothèque nationale et la direction de la Bibliothèque utilisera cette information pour évaluer les résultats, prendre des mesures, adapter les objectifs, faire état des réalisations et planifier les prochaines priorités stratégiques.

Stratégie de mesure du rendement par secteur d'activité

Secteur d'activité 1 : Collections Canadiana et services d'accès

☐ Chaque année, la Bibliothèque contrôle les paramètres suivants et en rend compte :

- les résultats obtenus par rapport aux objectifs de norme de service concernant la production de notices bibliographiques en temps voulu et les délais de réponse aux demandes de référence et de consultation de documents ;
- le nombre d'articles acquis pour les collections Canadiana et les Études canadiennes ;
- le nombre de notices bibliographiques et de notices d'autorité créées ;
- le nombre d'articles consultés dans les collections de la Bibliothèque nationale ;
- le nombre de demandes de référence auxquelles on a répondu.

☐ La Bibliothèque élabore un outil qui lui servira à mesurer l'exhaustivité de ses collections de documents canadiens.

☐ La Bibliothèque mène régulièrement des sondages auprès des usagers afin de mesurer le degré de satisfaction de la clientèle et l'efficacité de ses services.

Secteur d'activité 2 : Mise en réseau des bibliothèques

☐ Chaque année, la Bibliothèque contrôle les paramètres suivants et en rend compte :

- le rendement obtenu par rapport aux objectifs de norme de service concernant l'accessibilité des systèmes et le temps de réponse aux demandes de prêts entre bibliothèques et de services de localisation ;
- le nombre de demandes de prêts entre bibliothèques auxquelles on a répondu, les documents des collections redistribués par le biais du Centre canadien d'échange du livre et les notices ajoutées à la base de données AMICUS ;
- le volume d'utilisation en ligne de la base de données AMICUS.

☐ La Bibliothèque élabore un outil qui lui servira à mesurer l'efficacité du partage des ressources au niveau national.

- Création d'une structure de technologie de l'information améliorée, offrant à la nouvelle institution de l'équipement et des services modernes, souples, sûrs et intégrés, y compris la mise en commun des technologies et de l'infrastructure de l'information et des applications, la rationalisation des logiciels et du matériel informatique ainsi que la modernisation des salles d'ordinateurs.

système préservera la sécurité et l'intégrité des systèmes et des bases de données de la Bibliothèque et des Archives et permettra à l'institution d'offrir des services électroniques partout au pays, de stocker et d'afficher les descriptions des pièces de ses collections et de permettre la consultation des documents numériques.

La Bibliothèque nationale prévoit atteindre les résultats suivants au cours des prochains exercices.

2003-2004

- Fusion du contenu des sites Web des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale en une seule plate-forme technologique.
- Définition des besoins technologiques associés à une stratégie de gestion du contenu numérique pour la Bibliothèque et les Archives.
- Établissement d'une norme commune sur les métadonnées relatives au contenu Web.
- Création de MIKAN 3, catalogue descriptif électronique des collections des Archives nationales. Ce projet servira aussi la Bibliothèque en facilitant l'échange des renseignements sur les collections entre les bibliothèques et les archives.
- Définition des besoins techniques concernant l'affichage et la manipulation d'information en caractères autres que romains.
- Priorité continue accordée à l'augmentation de la largeur de bande.
- Continuation de la consolidation du Service des technologies de l'information dans différents domaines, dont l'infrastructure et les applications informatiques, et de la mise en commun des normes et des pratiques.

2004-2005

- Création d'une passerelle publique unique vers le site Web de la Bibliothèque et des Archives.
- Elaboration d'un système intégré permettant de gérer les métadonnées, la description des articles et les collections.
- Mise en place d'un soutien technologique pour la stratégie de gestion du contenu numérique de la Bibliothèque et des Archives.
- Création d'une infrastructure concernant l'affichage et la manipulation d'information rédigée dans certains caractères syllabiques autres que romains.
- Priorité continue accordée à l'augmentation de la largeur de bande.

2005-2006

- Plus vaste acceptation d'une norme commune issue de l'initiative *Open Archives*, permettant une plus grande intégration des ressources avec les institutions partenaires.
- Mise en œuvre d'un système intégré permettant de gérer les métadonnées, la description des articles et les collections.

- Évaluation des conclusions du Sondage mené auprès des employés de la Fonction publique, afin d'en dégager les points importants, de recommander des solutions et de dresser des plans d'action.
- Promotion de nouvelles possibilités de développement professionnel à la Bibliothèque et aux Archives.

2004-2005

- Mise à niveau constante des connaissances et des compétences de tous les employés.
- Évaluation du Cadre d'apprentissage.
- Recrutement cible destiné à l'embauche ou au remplacement de personnel occupant des postes à risque élevé.
- Évaluation des compétences en gestion ainsi que des compétences professionnelles et techniques.
- Remaniement des politiques, des programmes et des pratiques en fonction de *l'Initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines*.
- Collecte de données pour le Plan d'équité en matière d'emploi (2^e année).
- Évaluation des programmes de reconnaissance et d'orientation des employé(e)s.
- Évaluation du système de mesure du rendement.

2005-2006

- Promotion d'une culture institutionnelle axée sur l'apprentissage continu et qui encourage la croissance et la créativité.
- Reconnaissance de la Bibliothèque et des Archives du Canada en tant que milieu de travail de choix.
- Analyse des résultats de l'évaluation du Cadre d'apprentissage.
- Modernisation de la gestion des ressources humaines.
- Collecte de données pour le Plan d'équité en matière d'emploi (3^e année).
- Évaluation des programmes de reconnaissance et d'orientation des employé(e)s.
- Collecte et analyse de données afin d'améliorer le système de mesure du rendement et son utilité comme outil de développement professionnel.

Technologie de l'information

La Bibliothèque et les Archives vont demeurer ouvertes aux nouvelles technologies afin de pouvoir répondre aux défis associés à la prestation des services et affecteront des ressources à la création d'une passerelle unique vers ses collections et ses services.

En 2003-2004 et jusqu'en 2005-2006, la Bibliothèque et les Archives vont continuer d'élaborer et d'établir une infrastructure de technologie de l'information et des communications souple et sûre. Ce

- Évaluation de la Politique d'apprentissage continu.
- Recrutement et formation de nouveaux employés au cours de la prochaine décennie, pour compenser le départ de la génération des *baby-boomers*.
- Utilisation du profil des compétences du personnel de la Bibliothèque dans l'embauche et le recrutement.
- Adaptation des politiques, des programmes et des pratiques, comme le prescrit l'Initiative de modernisation des ressources humaines du gouvernement.
- Collecte de données pour le Plan d'équité en emploi (1^{re} année).
- Mise en œuvre d'un cadre de vérification interne fondé sur le risque.
- Prestation de cours de perfectionnement professionnel et de formation technique (dans des domaines comme la préservation, par exemple), en fonction des conclusions de l'Évaluation de la capacité et d'autres évaluations techniques.
- Elaboration de cadres d'évaluation pour les programmes de reconnaissance et d'orientation.
- Continuation de la mise en œuvre d'évaluations de rendement et mesure de leur efficacité.

2003-2004

La Bibliothèque nationale prévoit atteindre les résultats suivants au cours des prochains exercices.

Ressources humaines

- ☐ La Bibliothèque mettra à jour son infrastructure technologique pour répondre à la demande croissante en ce qui concerne l'intégration et la rapidité des services.
- ☐ La Bibliothèque offrira des programmes d'éducation continue afin de permettre aux employés de tous les niveaux de perfectionner leurs compétences et d'offrir au public un service de la plus haute qualité.
- ☐ La Bibliothèque soutiendra une nouvelle culture de fierté et de reconnaissance à l'égard des compétences et des réalisations de ses employés.
- ☐ La Bibliothèque adaptera ses services documentaires de pointe à ses clients dans l'environnement numérique diversifié de la société canadienne et ait les compétences nécessaires pour fournir des services documentaires de pointe à ses clients dans l'environnement numérique de la branche du 21^e siècle. Ces mesures comprennent une meilleure gestion des ressources humaines, la conservation et le bien-être des employé(e)s et l'élaboration de politiques adaptées aux besoins variés du personnel de la Bibliothèque.
- ☐ La Bibliothèque nationale prend des mesures pour s'assurer que son personnel reflète la diversité de la société canadienne et ait les compétences nécessaires pour fournir des services documentaires de pointe à ses clients dans l'environnement numérique.

Stratégies

Stratégies et résultats prévus

- ☐ Améliorer l'infrastructure technologique en réglant divers problèmes importants en ce qui concerne le développement des systèmes et les systèmes de bureau.

Résultat stratégique 4 : Mise en œuvre d'un programme de gestion

Le succès de la Bibliothèque et des Archives repose sur une solide infrastructure qui appuiera la mission et les objectifs stratégiques de la nouvelle institution. La transformation sera au cœur de nos activités au cours des trois prochaines années. La direction de la Bibliothèque nationale et celle des Archives nationales sont déterminées à assurer une transition transparente et pleinement participative, dans laquelle les deux institutions vont contribuer à la conception et à l'édification du nouvel organisme.

Cette transformation profonde sollicitera la participation du personnel des deux institutions, à tous les niveaux. Nous voulons établir une institution réceptive, efficace et de grande visibilité, qui propose des collections diversifiées, complètes et intéressantes et qui offre, en temps voulu, des services variés à l'ensemble de ses clients et de ses partenaires.

Enjeux et justifications

- ☐ Les principes et les stratégies qui guident le processus de modernisation présentement en cours au sein de la Fonction publique fédérale s'appliqueront aussi à la Bibliothèque et aux Archives et contribueront à instaurer un milieu de travail imprégné des valeurs de la fonction publique et dans lequel les employés sont traités avec équité et respect.
- ☐ L'infrastructure et les services de technologie de l'information de la Bibliothèque doivent être mis à jour pour répondre à la demande croissante en matière de diversité et de rapidité des services.
- ☐ L'exercice d'évaluation de la capacité mené en 2002-2003 a révélé la nécessité d'harmoniser les capacités et les responsabilités avec les pratiques de gestion modernes. Cette question sera abordée dans un plan quinquennal.
- ☐ Nous devons offrir des activités de formation et de perfectionnement professionnel pour aider les membres du personnel à répondre aux nouvelles responsabilités associées au processus de transformation tout en continuant d'exercer leurs fonctions habituelles et d'offrir un service de qualité dans un environnement exigeant et en transformation rapide.

Résultats spécifiques

Les objectifs de la Bibliothèque nationale pour 2003-2004 comprennent les éléments suivants :

- ☐ Élaborer une stratégie et un plan des ressources humaines, y compris un plan d'équité plurianuel, pour la Bibliothèque et les Archives.
- ☐ Instaurer une culture institutionnelle qui soutienne la croissance et la transformation, améliore les communications internes et encourage l'apprentissage et le perfectionnement.

- Évaluation de l'incidence des changements apportés aux exigences de dépôt légal sur les ressources et la conformité.
- Amélioration du système des acquisitions culturelles, afin de garantir que les collections de la Bibliothèque et des Archives comprennent une grande diversité de documents (musique, théâtre, danse, film, etc.), accessibles à tous.
- Préparation d'un budget de base pour les acquisitions afin de soutenir la constitution de collections complètes reflétant la diversité des créateurs et de la population du Canada.
- Évaluation des processus d'acquisition.

2005-2006

- Évaluation de l'incidence des changements apportés aux exigences de dépôt légal sur les ressources et la conformité.
- Meilleure collaboration entre le Centre canadien d'échange du livre et ses partenaires et élargissement de son rôle en ce qui concerne les dons.

2004-2005

Résultats spécifiques

Les objectifs de la Bibliothèque nationale pour 2003-2004 comprennent les éléments suivants :

- ☐ En collaboration avec d'autres institutions et organismes, constituer une collection de publications canadiennes bien définie et complète et accroître le fonds documentaire de journaux, de collections spéciales, de ressources autochtones et de publications électroniques produites par les secteurs public et privé ainsi que les publications produites à l'étranger sur le Canada ou par des Canadiens.
- ☐ Fournir des collections complètes d'ouvrages généraux et de référence pour l'étude comparative des peuples et des questions autochtones, notamment l'étude du Nord, les mythes et croyances, les traditions, l'artisanat, les conditions sociales et économiques, etc.
- ☐ Créer des collections multilingues illustrant la diversité culturelle du Canada et en donner l'accès à tous.
- ☐ Elaborer une stratégie nationale sur l'accès et la conservation des journaux et des périodiques en lignes.

Stratégies et résultats prévus

La Bibliothèque nationale prévoit atteindre les résultats suivants au cours des prochains exercices.

2003-2004

- Définitions explicites des exigences concernant le dépôt légal des publications en ligne.
- Acquisition de publications électroniques et d'autres documents témoignant de l'évolution de la société et de l'économie canadiennes.
- Instauration d'une habitude culturelle de faire don de documents canadiens, dans le contexte des célébrations du 50^e anniversaire de la Bibliothèque.
- En prévision de la création de la Bibliothèque et des Archives du Canada, discussions avec les Archives nationales concernant l'harmonisation des politiques de développement des collections de publications et d'archives.
- Création d'un portail Internet pour les thèses canadiennes.
- Elaboration de stratégies d'acquisition en vue de garantir l'exhaustivité de la collection de publications canadiennes (*Canadiana*).
- Catalogage et préservation d'une collection importante d'enregistrements originaux de livres sonores, à l'intention des personnes aveugles ou incapables de lire les imprimés.
- Redéfinition du rôle de la Bibliothèque quant au projet d'octroi de licences pour l'établissement d'un site national, dans le cadre de la nouvelle institution Bibliothèque et Archives du Canada.

Résultat stratégique 3 : Renforcement et enrichissement de la Collection nationale

Depuis 1953, l'élaboration des collections de la Bibliothèque nationale a reposé en bonne part sur le mécanisme de dépôt légal mis en place par le Parlement. Au fil des ans, ce mécanisme s'est élargi pour inclure une grande variété de matières publiées : publications imprimées sur papier, enregistrements sonores, microfilms, documents vidéo, cédéroms et publications électroniques sur support physique. Récemment, un document de travail explorait les options susceptibles de permettre la mise à jour des dispositions relatives au dépôt légal en ce qui concerne les publications électroniques. La Bibliothèque nationale a organisé une consultation sur les journaux en ligne. La Bibliothèque veille à ce que le processus de dépôt légal demeure à jour et adapté aux nouvelles priorités stratégiques tout en exploitant de nouveaux moyens d'acquérir, de conserver et de préserver les journaux en ligne.

Parallèlement, la Bibliothèque doit assumer la responsabilité lourde et constante d'acquérir toutes les publications canadiennes sur support traditionnel. En raison des récentes compressions financières, la Bibliothèque insiste davantage sur les dons de documents canadiens. Le budget qu'elle consacre aux collections, l'un des plus modestes parmi les membres canadiens de l'*Association of Research Libraries* – a été revu en profondeur.

La Bibliothèque consulte régulièrement les principaux intervenants intéressés, en particulier en ce qui concerne les collections multilingues-multiculturelles et les collections autochtones. Le Canada est en voie de devenir le pays le plus diversifié au monde : la Bibliothèque souhaite refléter cette diversité, tant dans ses collections que dans ses services.

Enjeux et justifications

- ☐ La croissance continue du secteur canadien de l'édition rend toujours plus ardue la tâche de la Bibliothèque d'acquérir une collection complète de publications canadiennes. L'acquisition des documents utilisant les nouveaux supports médiatiques nécessite beaucoup de travail. Pour faciliter le processus, les exigences de dépôt légal doivent être explicites et on doit rappeler aux éditeurs l'importance de constituer des collections complètes.
- ☐ Il est de plus en plus difficile d'acquérir des pièces de collection en raison des réductions budgétaires, de l'inflation, de la hausse des prix et de la diminution du pouvoir d'achat du dollar canadien.
- ☐ La diversité culturelle et linguistique du Canada est un élément d'actif dans la société et l'économie du savoir, dans lesquelles le commerce international, les communications et les échanges sont sources de richesse.
- ☐ Les cultures et les langues autochtones sont en péril et il nous faut répondre aux besoins des peuples autochtones en matière d'information.
- ☐ Le multiculturalisme canadien est un élément fondamental de notre identité nationale et de notre foi dans l'égalité de tous les citoyens. Il contribue à la riche diversité de notre vie culturelle, sociale et économique.

- Expansion et amélioration d'AMICUS, base de données bibliographiques nationale de consultation gratuite.
- Poursuite des travaux de développement de la Bibliothèque numérique.
- Évaluation des services d'accès nationaux offerts aux clients incapables de lire les imprimés ou présentant des troubles perceptifs ou d'autres incapacités.
- Conception et présentation d'expositions et de programmes publics nouveaux ou améliorés, dans le but de susciter l'intérêt et la reconnaissance au pays et à l'étranger.
- Reconnaissance de la Bibliothèque et des Archives en tant qu'institution de savoir de classe mondiale, tant au pays qu'à l'étranger.

2005-2006

- Plus grande intégration des ressources numériques de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales.
- Communication d'une information plus complète aux Canadiens sur la façon de consulter les collections de la Bibliothèque et des Archives.
- Amélioration des installations assurant l'accès et la préservation à long terme du contenu numérique canadien.
- Évaluation de l'impact de Référence virtuelle Canada.
- Meilleure capacité d'accès et de préservation à long terme du contenu numérique canadien.
- Enrichissement continu d'AMICUS, base de données bibliographiques nationale de consultation gratuite.
- Collaboration plus étroite avec les collectivités, les institutions et les autres ministères fédéraux dans l'élaboration de contenu numérique.
- Poursuite des travaux de développement de la Bibliothèque numérique.
- Augmentation du contenu numérique canadien consultable en ligne, en particulier le matériel éducatif à but pédagogique.
- Évaluation de la situation des services d'accès nationaux offerts aux clients incapables de lire les imprimés ou présentant des troubles perceptifs ou d'autres incapacités.
- Reconnaissance des industries du livre et des enregistrements sonores en tant qu'intervenants de premier plan dans l'élaboration des collections.
- Promotion de la Bibliothèque et des Archives en tant qu'institution culturelle unique et dynamique, favorisant l'alphabétisation, la créativité et l'innovation.
- Réputation de la Bibliothèque et des Archives dans le domaine de l'éducation en tant que source fiable et sûre de matériel éducatif pour les étudiants, les enseignants et les adeptes de l'apprentissage continu.

- Évaluation de l'efficacité de Référence virtuelle Canada.

2004-2005

- Élargissement du rôle du Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral.
- Renforcement constant de Référence virtuelle Canada.
- Meilleur accès aux collections et aux services des 21 000 bibliothèques canadiennes et élaboration d'outils pour les rendre plus conviviales.
- Littérature pour enfants, qui aura lieu à Ottawa en juin 2003, illustre ce type d'initiatives.
- Mise en œuvre d'un plan stratégique pour la conception et la présentation d'expositions et de programmes publics nouveaux ou améliorés, dans le but de susciter l'intérêt et la reconnaissance aux niveaux national et international. Le Forum international sur la préservation à long terme du contenu numérique canadien.
- Évaluation des responsabilités nationales en ce qui concerne la consultation et la consultation gratuite.
- Expansion et amélioration d'AMICUS, base de données bibliographiques nationale de public toujours plus diversifié.
- Meilleur accès aux collections autochtones et multiculturelles en réponse aux besoins d'un numérisation.
- Développement continu de la Bibliothèque numérique et évaluation de son programme de adéquat de projets à long terme.
- Assurance de la durabilité de la Bibliothèque numérique du Canada par un financement
- Élaboration de nouveaux projets axés sur les clients, comme le prévoit la stratégie GED.

2003-2004

La Bibliothèque nationale prévoit atteindre les résultats suivants au cours des prochains exercices.

Résultats prévus

- ☐ La Bibliothèque concevra et élaborera des expositions et des programmes originaux, quelle présentera dans ses locaux et sur Internet ainsi que des expositions itinérantes, afin de susciter et l'intérêt et la reconnaissance aux niveaux national et international.
- ☐ La Bibliothèque accroîtra de façon significative sa prestation de services électroniques (tel que recommandé par la stratégie GED). En outre, elle collaborera avec d'autres bibliothèques – notamment dans le cadre du projet Sm@rtCapital et du Consortium du Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral – pour assurer l'approvisionnement de produits et services dans le domaine de l'information.
- ☐ La Bibliothèque fournira des ministères et des organismes. jouent les quelque 300 bibliothèques du gouvernement fédéral dans la gestion des ressources d'information du gouvernement fédéral afin de soutenir le rôle crucial que la Bibliothèque nationale dirigera la révision des grandes politiques et pratiques de gestion de l'information détenue par le gouvernement et renforcera ses liens avec le Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral

Stratégies et résultats prévus

Stratégies

- ☐ Hausser, auprès du public, le degré de reconnaissance et d'utilisation des activités de sensibilisation, des services et des collections de la Bibliothèque nationale. (Le Forum international sur la littérature pour enfants, qui aura lieu à Ottawa en juin 2003, attirera l'attention de la communauté internationale.)
- ☐ Confirmer la reconnaissance et le soutien du gouvernement au leadership, au savoir-faire et au rôle crucial de la Bibliothèque nationale dans la gestion de l'information détenue par le gouvernement fédéral, notamment dans l'élaboration des politiques gouvernementales et la création de métadonnées. La nouvelle institution exploitera ces forces en vue d'assurer un accès à long terme à la mémoire institutionnelle du gouvernement.
- ☐ Inclure un contenu numérique canadien diversifié, intéressant et durable.
- ☐ Assumer un rôle de leadership au gouvernement, dans le milieu des bibliothèques et le secteur culturel en ce qui concerne l'accès gratuit à l'information pour tous les Canadiens.

- ☐ La Bibliothèque offrira un ensemble élargi de services gratuits, équitables, axés sur les clients et adaptés à leurs besoins, fondés sur une collection nationale accessible et bien structurée. La base de données bibliographiques électroniques de la Bibliothèque nationale (AMICUS), de consultation gratuite, contient présentement 22,2 millions de titres; environ 1,1 millions de nouveaux titres s'y ajoutent chaque année. Près de 1 400 bibliothèques et institutions connexes – ainsi que des entreprises et des particuliers – utilisent AMICUS pour consulter des données bibliographiques et des ressources numériques.
- ☐ La Bibliothèque nationale du Canada renforcera ses partenariats et utilisera la plus récente technologie pour offrir un accès facile à sa propre collection et à l'information sur les collections détenues par des institutions publiques du pays. Conformément aux prescriptions du Plan d'action du gouvernement du Canada concernant les personnes handicapées, la Bibliothèque nationale du Canada utilisera le guide élaboré conjointement avec le Conseil sur l'accès pour les Canadiens et les Canadiens incapables de lire les imprimés pour produire des documents sur support de substitution et des sites Web accessibles.
- ☐ La Bibliothèque nationale du Canada collaborera avec d'autres bibliothèques, des musées et des archives afin d'élaborer une stratégie culturelle numérique et de fournir aux Canadiens des services d'information fiables et de haute qualité. L'Initiative canadienne sur les bibliothèques numériques (ICBN) continuera d'assurer l'accès aux collections importantes de toutes les régions du Canada, dans les deux langues officielles.

Résultat stratégique 2 : Accès gratuit aux connaissances sur le Canada pour tous les Canadiens et rayonnement de la collection nationale au Canada et dans le monde

La Bibliothèque nationale célébrera son 50^e anniversaire en 2003. Cet événement offre à la Bibliothèque une occasion idéale d'accroître sa visibilité auprès du public et de promouvoir l'avenir de la Bibliothèque et des Archives. La transformation profonde déjà en cours en ce qui concerne la prestation des services de la Bibliothèque nationale va se poursuivre.

Cette initiative mettra en lumière les ressources et les produits numériques permettant d'offrir une grande variété de services au public. Les clients utilisent de plus en plus les services gratuits d'AMICUS, base de données bibliographiques nationales de la Bibliothèque, et consultent les fonds électroniques de la Bibliothèque et de 1 300 autres bibliothèques canadiennes. Le nombre de visiteurs du site Web de la Bibliothèque a connu une augmentation remarquable. Le site propose un contenu amélioré et séduisant qui met en vedette un contenu canadien.

Enjeux et justifications

- ☐ Améliorer l'accès international du public aux ressources de la Bibliothèque par voie électronique.
- ☐ Insister sur les besoins éducatifs des jeunes, sur les ressources numériques et les programmes publics.
- ☐ Étant donné que l'accès par voie électronique dépend de l'infrastructure de technologie de l'information, élaborer un plan complet de prévision des besoins en budget de base pour la technologie de l'information et la gestion de l'information à la Bibliothèque.
- ☐ Définir et renforcer le rôle et les responsabilités de leadership de la nouvelle institution, tant au niveau national qu'international, et exploiter le réseau de quelque 21 000 bibliothèques canadiennes déjà en place.
- ☐ Créer des programmes publics qui favoriseront la sensibilisation, la connaissance, la compréhension et l'appréciation du public à l'égard de notre patrimoine riche et diversifié, sous toutes ses formes, et qui souligneront ses liens avec notre identité et notre culture nationales.

Résultats spécifiques

Les objectifs de la Bibliothèque nationale pour 2003-2004 comprennent les éléments suivants :

- ☐ Offrir aux Canadiens et aux Canadiennes une institution culturelle nationale dynamique et accessible, créée dans le but de satisfaire leur soif de connaissances.
- ☐ Améliorer les collections et les services de la Bibliothèque nationale afin d'en accroître l'autonomie et d'atteindre un niveau élevé de satisfaction de la clientèle.
- ☐ Offrir différents modes d'accès aux collections et aux services, soit par voie électronique, en personne ou par l'entremise d'autres bibliothèques et partenaires.

- Évaluation de l'Initiative des enregistrements sonores.
- Analyse d'*Arbiter le Web*, essai de validation en matière d'orientation sur la préservation massive de contenu Web.

2005-2006

- Examen des collections de la Bibliothèque et des Archives.
- Évaluations des besoins stratégiques.
- Amélioration de la perception du rôle de la Bibliothèque dans la conservation et le stockage de documents numériques.
- Mise en oeuvre d'orientations stratégiques du Cadre d'orientation du patrimoine en matière de préservation.
- Transfert de collections choisies vers d'autres installations.
- Participation à l'élaboration d'une stratégie de préservation globale pour les bibliothèques canadiennes.

- Conclusion du processus de déménagement des collections vers des installations temporaires.

Préservation et conservation

La Bibliothèque nationale prévoit atteindre les résultats suivants au cours des prochains exercices.

2003-2004

- Planification d'activités de préservation en conformité avec le Cadre d'orientation du Gouvernement relatif au patrimoine.

- Amélioration des mesures de préservation à long terme des enregistrements sonores canadiens de valeur patrimoniale, avec le soutien de Fonds de la musique du Canada de Patrimoine canadien.

- Évaluation informelle des résultats du nouveau financement de base pour la préservation.

- Création d'un plan et d'un programme conjoints de préservation pour la nouvelle institution.

- Organisation d'un symposium intitulé *La préservation des documents électroniques : information récente et prise de décision* (en collaboration avec les Archives nationales, l'Institut canadien de conservation et le Réseau canadien d'information sur le patrimoine), en septembre 2003, dans le but d'établir de meilleures techniques de préservation des documents électroniques.

- Elaboration d'une évaluation des menaces et du risque pour la Bibliothèque et les Archives, qui établira les étapes à prendre pour assurer la sécurité des collections.

- Mise à jour du plan et du programme de préservation, dans le but de dégager et de résoudre les problèmes de préservation posés par les ressources d'information numériques et traditionnelles, les enregistrements sonores, les documents audiovisuels et les supports magnétiques.

- Poursuite de la collecte de données appuyant l'application de nouvelles ressources aux mesures de préservation.

- Création d'un programme de désacidification massive.

- Exécution d'activités d'éducation du personnel et du public, afin de les informer sur les problèmes et les résultats des projets de préservation.

2004-2005

- Exécution d'activités faisant suite au symposium sur la préservation des documents électroniques.

- Mise à jour du plan et du programme de préservation.

- Amélioration des normes de préservation des collections de la Bibliothèque et des Archives et ajustement du traitement de conservation afin d'optimiser les ressources existantes et nouvelles (selon les approbations).

- Protection des documents transférés à d'autres installations.

- Elaboration de plans et de scénarios stratégiques (en collaboration avec les Archives nationales, le ministère du Patrimoine canadien et le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux) pour répondre aux besoins d'aménagement à court et à moyen terme, notamment des espaces sûrs pour les collections, les exigences de préservation, le personnel, le public et les programmes publics.

- Elaboration et mise en œuvre d'un nouveau cadre intégré de gestion des urgences pour la Bibliothèque et les Archives.
- Maintien des mesures de prévention destinées à améliorer les installations existantes et à éviter les dommages aux collections ; mise en œuvre de solutions pour diminuer les dommages aux collections de journaux imprimés de la Bibliothèque et aux collections en situation de crise ou de risque.
- Maintien de la séparation des documents destinés à la Collection de conservation de publications canadiennes (ces documents sont gardés à l'écart de ceux qui servent aux fins de service).
- Planification détaillée du démantèlement prochain des collections vers des installations temporaires.

2004-2005

- Conversion d'installations en fonction des besoins d'aménagement à court et à moyen terme.
- Mise en œuvre de solutions pour les collections qui courent un risque important.
- Examen des besoins d'aménagement à long terme, dans le cadre de la nouvelle institution Bibliothèque et Archives du Canada.
- Poursuite de la désignation et de la mise à l'écart des documents destinés à la Collection de conservation de publications canadiennes.
- Intégration, à la gestion des collections, de mesures préventives destinées à améliorer le milieu ambiant des installations accueillant les collections.
- Déménagement des collections vers des installations temporaires.

2005-2006

- Modernisation des installations en fonction des besoins d'aménagement à moyen terme.
- Mise en œuvre de solutions pour les collections de documents publiés posant un risque important.
- Préparation de plans détaillés relatifs aux besoins d'aménagement à long terme, dans le contexte de la nouvelle institution.
- Maintien des mesures préventives de gestion des collections.
- Poursuite de la désignation et de la mise à l'écart des documents destinés à la Collection de conservation de publications canadiennes.

La Bibliothèque nationale prévoit atteindre les résultats suivants au cours des prochains exercices.

Aménagement

Stratégies et résultats prévus

- ☐ Promotion de la valeur, de l'ampleur, de la diversité et du caractère unique des collections auprès des clients et des parties intéressées.
- ☐ Installations permettant d'entreposer et de conserver adéquatement les collections de la Bibliothèque, afin d'en assurer la pérennité et l'accès pour les années à venir.
- ☐ Application de méthodes à jour de préservation et de conservation des collections.

Les objectifs de la Bibliothèque nationale pour 2003-2004 comprennent les résultats spécifiques suivants :

Résultats spécifiques

- ☐ Le rôle de leadership et de promotion de la Bibliothèque doit être renforcé et les installations abritant les collections patrimoniales doivent être améliorées afin d'empêcher la déperdition de notre patrimoine de l'édition.
- ☐ D'autres bibliothèques du pays détiennent des parties importantes du patrimoine canadien de l'édition.
- ☐ La conservation des documents originaux est nécessaire aussi pour la reproduction à des fins de diffusion électronique.
- ☐ Les ressources allouées à la Bibliothèque pour le traitement et la réparation des collections ne suffisent pas à en assurer la protection et la conservation à long terme.
- ☐ Le manque d'espace fait que du matériel ne peut être placé sur les rayons ni consulté par les usagers et que les collections sont entassées.
- ☐ Aucune des installations abritant les collections de la Bibliothèque ne respecte les normes ambiantes nécessaires pour protéger ces précieuses collections à long terme. Ces installations peuvent faire l'objet d'incidents et d'inondations répétés, qui peuvent endommager des pièces irremplaçables.

Section III : Plans et priorités par résultat stratégique

Résumé des résultats stratégiques

Résultat stratégique 1 :

Protection et préservation de la Collection nationale

Résultat stratégique 2 :

Accès gratuit aux connaissances sur le Canada pour tous les Canadiens et rayonnement de la collection nationale au Canada et dans le monde

Résultat stratégique 3 :

Renforcement et enrichissement de la Collection nationale

Résultat stratégique 4 :

Mise en œuvre d'un programme de gestion

Résultat stratégique 1 : Protection et préservation de la Collection de la Bibliothèque nationale du Canada

Au cours de l'exercice 2002-2003, la Bibliothèque a reçu 1 million \$ en fonds additionnels pour l'exécution de projets essentiels en matière de conservation. Ainsi, on a pu choisir davantage de documents rétroscans pour la Collection de conservation de publications canadiennes (*Canadiana*), investir davantage dans le projet de désacidification massive et améliorer la gestion des collections.

La mesure la plus efficace que peut prendre la Bibliothèque nationale pour protéger et préserver ses collections est de les entreposer et de les conserver dans des installations à ambiance contrôlée. En 2002-2003, un bâtiment destiné à accueillir des installations d'entreposage temporaire a été rénové et partiellement modernisé. La Bibliothèque a présenté des demandes de financement additionnel à des fins de conservation à Patrimoine canadien, au Conseil du Trésor du Canada et à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ; elle attend la réponse de ces organismes.

Grâce au soutien financier du Programme de souvenirs de musique canadienne du ministère du Patrimoine canadien, la Bibliothèque continuera de moderniser ses studios de préservation d'enregistrements sonores et d'acquérir des enregistrements historiques et contemporains. Nous allons aussi rechercher de nouvelles sources de financement permanent pour la préservation des collections (y compris le matériel électronique) et de nouveaux moyens d'en assurer la protection et l'accès à long terme.

Enjeux et justifications

- Un élément essentiel du mandat de la Bibliothèque nationale du Canada est de conserver la totalité des publications du Canada, sous diverses formes : document imprimé, audio, vidéo, microforme, disque compact, support électronique.

Sommaire

On prévoit que la nouvelle institution – Bibliothèque et Archives du Canada – prendra forme officiellement par la promulgation d'une loi en 2003-2004. Tout en travaillant à édifier cette nouvelle institution, la Bibliothèque nationale et les Archives nationales doivent maintenir les services et continuer de répondre aux exigences des collections et des services numériques. En investissant temps, ressources, patience et dévouement, et en s'appuyant sur leurs connaissances et leur savoir-faire, la Bibliothèque nationale et les Archives nationales formeront la Bibliothèque et les Archives du Canada : ce sera une institution dynamique et vitale, où les Canadiens pourront découvrir, comprendre et apprécier leur histoire, leur culture et leur patrimoine et continuer à forger le Canada de demain.

□ Ensuite, la Bibliothèque s'est engagée à ce que tous les Canadiens, quels que soient leur revenu, leur lieu de résidence ou leurs capacités, aient accès à l'information sous forme électronique, y compris les publications commerciales. Les progrès technologiques et l'augmentation des attentes de la clientèle ont accru la nécessité d'offrir des ressources électroniques rapidement accessibles (le site Web attire plus de 4,2 millions de visiteurs chaque année). L'organisation doit répondre à la demande en créant des collections et des services électroniques à la fois novateurs et accessibles.

Offrir des services axés sur la clientèle

Le gouvernement s'est fixé comme objectif de faire du Canada le pays le plus branché au monde d'ici 2005. Pour ce faire, tous les services gouvernementaux et les renseignements détenus par le gouvernement doivent être accessibles par Internet.

Le Groupe de travail sur le Gouvernement en direct de la Bibliothèque nationale a pour mandat de rendre ses ressources et services d'information accessibles à tous les Canadiens. Il doit aussi faciliter les autres projets GED, en collaboration avec d'autres organismes comme Patrimoine canadien, Communications Canada et l'ensemble des bibliothèques du gouvernement fédéral.

Assurer la présence de contenu canadien

La très vaste majorité du contenu d'Internet est en langue anglaise et d'origine américaine. Le gouvernement s'inquiète vivement du manque de contenu canadien sur Internet, notamment en langue française. La Bibliothèque et les institutions partenaires du portefeuille du Patrimoine canadien reconnaissent le besoin pressant d'assurer une plus grande visibilité à l'expression et à l'expérience canadiennes sur Internet.

La Bibliothèque nationale a pour but d'offrir l'accès à toutes ses collections sous forme numérique, dans les deux langues officielles. Elle poursuivra sa collaboration avec les bibliothèques du pays afin d'améliorer l'accès du public à des collections importantes provenant de toutes les parties du pays.

Enrichir une collection patrimoniale nationale

Les collections de la Bibliothèque nationale sont au cœur de ses services. Cependant, d'importantes compressions de son budget d'acquisition ont affaibli sa capacité à maintenir une collection complète de ressources canadiennes, appuyant l'étude du Canada, et des collections de manuscrits des plus grandes personnalités de la scène littéraire et musicale canadienne. Chaque fois qu'un collectionneur ou qu'une autre institution disposant de ressources supérieures acquiert des documents patrimoniaux uniques, la Bibliothèque manque une occasion de conserver une partie de notre culture.

La Bibliothèque nationale est un chef de file reconnu en matière de gestion de l'information et, à ce titre, fournit des conseils et de l'aide en ce domaine au Conseil du Trésor du Canada et à d'autres organismes.

Après la technologie, l'information constitue le nouveau centre d'intérêt de l'économie du savoir, ce qui n'est pas sans poser un nouveau défi à la Bibliothèque nationale : promouvoir une vision et une approche unifiées de la gestion de l'information au gouvernement. La Bibliothèque et les Archives occuperont la position idéale de chef de file en cette matière et contribueront à établir une assise solide pour la société du savoir de demain.

Un meilleur accès au savoir nécessite un investissement considérable dans la gestion de l'information. La Bibliothèque et les Archives élaborent une infrastructure d'information globale qui leur permettra de gérer un volume et une variété toujours croissants de publications et de dossiers électroniques. Le défi est de traiter un nombre grandissant de publications produites sous forme électronique et de s'adapter aux nouveaux outils de gestion de l'information. Il peut s'agir, par exemple, de conserver des publications et des archives à long terme, d'élaborer une infrastructure commune et de suivre l'évolution de la technologie et de l'industrie. De nouveaux outils seront conçus, mis à l'essai et adoptés.

Facteurs sociaux et économiques

Présenter l'information sous forme numérique

La Bibliothèque nationale assume un rôle de leader dans la mise en collection, l'organisation et la consultation de publications électroniques produites par le secteur public et les organismes à but non lucratif. Avec la multiplication du matériel publié sous forme électronique, la Bibliothèque a un double défi à relever :

□ D'abord, les publications électroniques doivent être cataloguées et conservées à des fins de consultation et de recherche, même après leur période d'utilité commerciale ou de pertinence politique. C'est là une tâche titanesque, qui requiert des ressources considérables. Ensuite, il devient urgent de pouvoir créer et utiliser des métadonnées comme condition d'accès essentielle et d'établir des normes pour l'identification, le tri et le classement du contenu canadien sous forme numérique. La Bibliothèque joue un rôle unique en ce qui concerne la conservation et la consultation des documents numériques. Aucun autre organisme du secteur public ou privé n'est investi d'une telle tâche; les secteurs canadiens des bibliothèques et de l'édition conviennent que la Bibliothèque nationale est l'organisme le mieux en mesure de la mener à bien.

L'un des grands défis qui attendent la Bibliothèque et les Archives en ce qui concerne la gestion des locaux sera de regrouper ses installations destinées au public et aux collections les souvent consultées et de veiller à ce que tout le matériel, en particulier les pièces les plus fragiles, soit entreposé correctement dans des installations qui en assureront la pérennité.

Accessibilité

La Bibliothèque nationale poursuit une double mission : élaborer et conserver des collections complètes et diversifiées et en assurer l'accès à tous les citoyens.

Au cours des dernières années, la Bibliothèque a ajouté des éléments électroniques à ses services, assurant ainsi un contact avec un réseau de 21 000 bibliothèques au pays et une clientèle toujours plus diversifiée. Des investissements stratégiques dans son infrastructure de services en direct ont permis à la Bibliothèque de créer la Bibliothèque numérique du Canada, pour le bénéfice des usagers de tout le pays. Son site Web fait la promotion de notre culture et de notre identité nationales partout dans le monde. Cependant, il reste beaucoup à faire pour assurer une ouverture intégrale au patrimoine canadien de l'édition par voie électronique et en faciliter l'accès aux personnes incapables d'en utiliser les versions imprimées traditionnelles. Cette tâche deviendra plus facile à mesure que les publications seront offertes sous forme numérique. Mais, pour le moment, la plus grande part des collections de la Bibliothèque sont sous forme traditionnelle et leur numérisation demeure une tâche considérable.

Qui plus est, la numérisation coûte cher. Sur un horizon de trois ans, le programme de numérisation de la Bibliothèque a reposé sur un fonds temporaire de 7,5 millions \$ octroyé par le ministère du Patrimoine canadien dans le cadre de son programme *Culture canadienne en ligne*.

Quoi qu'il en soit, la numérisation de notre patrimoine culturel est une démarche nécessaire et importante, que nous devons mener dès maintenant. Les usagers d'aujourd'hui demandent des services électroniques à jour et disponibles facilement, ainsi qu'un contenu canadien numérique qui concerne directement leurs études, leurs préoccupations, leurs familles et leurs collectivités. Dans la mesure où l'on maintiendra le financement du programme *Culture canadienne en ligne*, la Bibliothèque et les Archives continueront de développer leurs services et leurs collections électroniques afin de permettre aux Canadiens de toutes les régions de partager, de comprendre et d'apprécier leur culture et leur patrimoine.

Le succès de la Bibliothèque et des Archives du Canada dépendra de la visibilité et de la pertinence de l'institution aux yeux des Canadiens et de la qualité des services qu'elle offre aux collectivités de toute la nation. En prenant appui sur leurs initiatives les plus récentes et les plus réussies, la Bibliothèque et les Archives vont diversifier leurs activités d'éducation et de sensibilisation par le biais de nouveaux programmes publics, comme le Musée du portrait du Canada. La Bibliothèque et les Archives nationales vont élaborer une stratégie de communications conjointe qui englobera les nouvelles technologies et encouragera la formation de partenariats créatifs avec les groupes d'usagers et d'autres institutions à vocation culturelle et éducative.

En créant la Bibliothèque et les archives du Canada, le gouvernement a exprimé sa confiance dans la valeur et l'importance du savoir, de la créativité et de l'imagination en tant que pierres angulaires de la nouvelle économie et de la prospérité de notre nation.

Dans sa réponse au Discours du trône, le Premier ministre a déclaré : « Nous sommes maîtres de notre destin. Nous pouvons choisir le Canada que nous souhaitons. Sachant qui nous sommes. Sachant où nous voulons aller ensemble. Nous avons encore beaucoup de travail à faire. Retroussons-nous les manches et mettons-nous à l'œuvre. »

Un environnement changeant : une multitude de défis

Transformation

La création de la Bibliothèque et des Archives du Canada s'appuie sur la volonté d'englober le progrès et la vision d'une institution d'information d'un nouveau genre pour le 21^e siècle. La Bibliothèque et les Archives du Canada vont coordonner de concert la transformation de la nouvelle institution et envisager ensemble les changements, les risques, les défis et les nouvelles relations qu'elle suppose. Les deux organisations partagent déjà de nombreuses ressources institutionnelles – ressources humaines et financières, matériel, locaux et services de technologie de l'information. Par-delà la création de la nouvelle institution (que nous appellerons dorénavant la Bibliothèque et les Archives, par souci de concision), servir les Canadiens et les Canadiennes demeurera notre priorité ultime.

Les technologies numériques trouvent sans cesse de nouvelles applications. La Bibliothèque et les Archives devront donc continuer à développer l'infrastructure technologique de la nouvelle institution, ainsi que ses collections et ses services électroniques. L'institution doit aussi établir un nouveau paradigme afin de fonctionner efficacement dans un environnement interdisciplinaire dynamique et de répondre aux demandes et aux attentes d'un public toujours plus averti et diversifié, notamment les jeunes et les fervents de l'apprentissage continu. Nous avons pour but d'offrir aux Canadiens, de toutes les régions, un accès continu et rapide à tous les fonds documentaires de la Bibliothèque et des Archives.

Un nouveau conseil de direction, constitué de membres des deux organisations, dirigera la Bibliothèque et les Archives et mettra en place les grandes stratégies. Un sous-ministre adjoint, relevant de l'Administrateur général et de l'Archiviste national, a été nommé pour administrer la transition. De plus, des équipes de transition et des groupes de travail ont été chargés de planifier et de coordonner tous les aspects de la nouvelle institution.

Conservation et aménagement

Bien que les nouvelles technologies offrent des perspectives fabuleuses en matière d'accès du public, nous ne devons pas négliger la tâche d'assurer la conservation, l'entreposage et l'accessibilité de publications présentées sous des formes toujours plus diversifiées. La Bibliothèque et les Archives doivent relever le défi de conserver les publications et les archives dans leurs collections sous des formes traditionnelles. Par ailleurs, conserver des publications et des archives lisibles par machine coûte environ 15 fois plus cher que de conserver des documents dans des formats traditionnels.

Section I : Raison d'être de la Bibliothèque nationale du Canada

La Bibliothèque nationale du Canada :

- ☐ Offre une collection complète du patrimoine au Canada, constituant ainsi une source informationnelle et culturelle nationale.
- ☐ Soutient le développement de l'infrastructure du savoir du Canada en fournissant un registre complet des publications canadiennes et en offrant à tous les citoyens l'accès à ses collections ainsi qu'à des sources d'information nationales et internationales.
- ☐ Fournit des services de référence et de recherche aux particuliers et aux bibliothèques.
- ☐ Permet aux Canadiens et aux Canadiennes d'explorer, de comprendre et d'apprécier leur patrimoine culturel.
- ☐ Fournit un leadership, des politiques, des méthodes, des normes, des produits et des systèmes qui soutiennent l'échange d'information entre les bibliothèques et optimisent la prestation de services de bibliothèque partout au pays.

Section II : Survol de la planification

La Bibliothèque nationale du Canada s'inscrit dans le contexte de planification générale du gouvernement et est financée à même les dépenses de fonctionnement du gouvernement fédéral.

Une nouvelle institution qui soutient le programme d'action du gouvernement

Le Discours du trône a proposé un programme d'action national axé sur l'avenir et assorti d'objectifs à long terme misant sur la prospérité, l'innovation et la meilleure qualité de vie possible pour tous les Canadiens.

Le gouvernement a rappelé son engagement à rassembler tous les Canadiens au-delà de leurs différences, à les unir par leur histoire et à leur laisser exprimer la diversité de leurs points de vue. Le gouvernement a insisté sur la création de la Bibliothèque et des Archives du Canada, confiant que la nouvelle institution sera un investissement judicieux, qui permettra à tous les citoyens de mieux connaître leur histoire, de découvrir les fondements de la société canadienne et de prendre leur avenir en main.

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004

Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 (RPP) de la

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DU CANADA

Le présent document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*.

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle.

La structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Roch Carlier

Roch Carlier
Administrateur général
Février 2003

- Nous allons améliorer la conservation des collections.
- La Bibliothèque ajoutera du contenu numérique – surtout du matériel didactique – à son site Web, afin de permettre aux éducateurs, aux parents et aux jeunes de trouver facilement des renseignements précieux et d'apprécier le plaisir de lire.
- Référence virtuelle Canada permettra aux Canadiens d'effectuer des recherches documentaires en consultant un réseau de bibliothécaires experts du Canada et du monde entier.
- Un nouveau Centre canadien de généalogie offrira au public un meilleur accès au matériel publié et aux documents d'archives. Les chercheurs pourront utiliser un catalogue et un inventaire des ressources électroniques.
- L'infrastructure technologique de la Bibliothèque sera mise à jour afin d'améliorer et d'accélérer la transmission Internet de données comme des diffusions audio et vidéo.
- La base de données bibliographiques nationale AMICUS sera restructurée afin d'en faciliter la consultation.
- Le Service des nouveaux livres profitera tant à l'industrie canadienne du livre qu'aux lecteurs.
- La Bibliothèque nationale examine la possibilité d'offrir un accès électronique à long terme aux journaux canadiens, actuels et anciens.
- Nous poursuivons notre collaboration avec le Conseil sur l'accès à l'information pour les Canadiennes et les Canadiens incapables de lire les imprimés.
- La Bibliothèque nationale va continuer à soutenir le secteur des bibliothèques et à fournir des conseils d'expert sur la gestion de l'information détenue par le gouvernement. Les bibliothèques du pays vont pouvoir continuer à profiter du savoir-faire et des services uniques de notre institution. Nous allons aussi renforcer le rôle du Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral.
- Enfin, nos programmes publics (planifiés et offerts en partenariat avec les Archives nationales) offriront une plus grande diversité d'activités et d'expositions sur la culture et le patrimoine canadiens. La nouvelle institution accentuera sa présence auprès du public et se fera beaucoup plus visible et attrayante.

Les trois années de planification couvertes dans le présent rapport seront exigeantes. Cependant, j'ai la conviction que tous les Canadiens, où qu'ils soient, profiteront de la création de cette nouvelle institution culturelle dynamique.

Roch Carlier
 Roch Carlier
 Février 2003

Message de l'Administrateur général

La Bibliothèque nationale célébrera son 50^e anniversaire en 2003. Au cours des cinquante dernières années, notre institution a relevé de nombreux défis sociaux et technologiques et a connu bien des transformations. Elle a su faire preuve de souplesse et s'adapter aux besoins de ceux qu'elle a pour mission de servir et s'est affirmée en tant qu'institution culturelle de grande valeur. Le savoir-faire de la Bibliothèque nationale du Canada est reconnu dans le monde entier.

Dans le Discours du trône prononcé le 30 septembre 2002, le gouvernement annonçait son intention de créer un nouvel organisme résultant de la fusion de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales du Canada. Le 2 octobre 2002, l'honorable Sheila Copps, ministre du Patrimoine canadien, annonçait la création de la nouvelle institution, déclarant que « cet organisme, moderne, dynamique et d'envergure internationale, répondra au désir du grand public d'en connaître davantage sur le Canada ».

La nouvelle institution mettra à profit les collections, les traditions et le savoir-faire de longue date de la Bibliothèque et des Archives et profitera de la synergie créée par la fusion de ces deux organisations dynamiques. La Bibliothèque et les Archives du Canada regrouperont toutes les formes d'information, publiées ou non, sur le Canada – la population, la culture, la société et les valeurs canadiennes – et sur la place de notre pays dans le monde, en plus d'offrir à chacun une grande variété de programmes publics.

Les visiteurs et les usagers jouiront d'un meilleur accès à l'information sur le Canada et son gouvernement, sur notre expérience en tant que nation et la diversité de notre histoire. La richesse des ressources encouragera la mise en œuvre de projets, stimulera la créativité et permettra aux usagers de mieux comprendre et apprécier la richesse de notre culture et de notre patrimoine. La Bibliothèque et les Archives constitueront une source de connaissances unique et précieuse pour tous les Canadiens et les Canadiennes, quel que soit leur intérêt : nourrir leur créativité et leur sens de l'innovation, enrichir leur qualité de vie, mieux comprendre le passé et le présent de notre pays, faire du Canada un pays à leur image ou devenir de meilleurs citoyens du monde.

Tant que la nouvelle loi ne sera pas promulguée, les deux organismes fondateurs continueront de rendre compte de leurs plans et priorités respectifs. Cependant, les deux institutions élaboreront ensemble des plans d'avenir et collaboreront à de nombreux projets : la transition sans heurt vers une institution unique de classe mondiale n'en est certainement pas le moindre.

Des projets importants, décrits dans les rapports précédents, sont en voie de réalisation.

- Le Forum international sur la littérature pour la jeunesse se déroulera à Ottawa en juin 2003.
- Les exigences relatives au dépôt légal seront mises à jour afin d'englober une plus grande diversité de documents, comme les publications électroniques.
- La planification de bâtiments et de services nouveaux et améliorés se poursuit.
- La Bibliothèque entend ajouter des collections, des publications électroniques et des enregistrements sonores à ses collections autochtones et multiculturelles, afin de diversifier ses fonds documentaires et de constituer une meilleure source d'information à jour.

Message de la Ministre

De plus en plus, les Canadiennes et les Canadiens s'ouvrent à leur culture et à leur diversité et célèbrent leur identité canadienne. Être Canadien, c'est apprécier la différence et la richesse culturelle que nous procure notre diversité.

Les dix-huit organismes et sociétés d'État qui forment le portefeuille du Patrimoine canadien tendent à renforcer notre identité et notre sentiment d'appartenance et à faire de notre diversité une force agissante dans tous les domaines : culturel, social, politique ou économique.

En cette ère de mondialisation, les Canadiens et les Canadiennes ne peuvent tenir pour acquises leurs valeurs, leur culture et leur identité. Nous devons donc promouvoir l'expression de ces valeurs qui nous tiennent à cœur et qui forment cette identité.

Les organismes qui constituent le ministère du Patrimoine canadien sont fiers de contribuer, avec leurs nombreux partenaires, à soutenir le travail et la réussite de nos artistes, de nos créateurs et de nos athlètes, et de tous ceux qui souscrivent à nos valeurs et participent à la vitalité du Canada. Par leur action, les membres du portefeuille de Patrimoine canadien nous invitent à en apprendre davantage sur notre histoire et notre culture. Ils nous aident à définir nos valeurs, à approfondir notre compréhension mutuelle et à renforcer les liens qui nous unissent.

La Bibliothèque nationale du Canada et les Archives nationales du Canada, qui participent aussi au portefeuille du Patrimoine canadien, amorcent un important processus de transformation. Dans le Discours du trône, prononcé le 30 septembre 2002, la Gouverneure générale du Canada a annoncé l'intention du gouvernement de créer une nouvelle institution regroupant la Bibliothèque nationale et les Archives nationales en une seule organisation : la Bibliothèque et les Archives du Canada. Non seulement cette institution renforcera-t-elle la capacité du gouvernement à préserver notre patrimoine, mais elle permettra à tous les Canadiens de mieux se renseigner sur leur histoire.

J'espère que le présent rapport trouvera un écho favorable auprès des citoyens canadiens. La Bibliothèque nationale du Canada a pris l'engagement de mieux les servir, de promouvoir leur participation et de les aider à prendre la place qui leur revient dans la société.

Sheila Copps
Sheila Copps



Dépenses prévues de 2003-2004 à 2005-2006	39
---	----

Annexe A : Données financières

Tableau 1 : Sommaire des paiements de transfert	41
Tableau 2 : Recettes non disponibles	41

Tableau 3 : Dépenses prévues nettes et équivalents temps plein (par secteur d'activité)	42
--	----

Tableau 4 : Coût net du programme pour l'année budgétaire 2003-2004	43
---	----

Annexe B : Projets collectifs dans l'ensemble du gouvernement

Culture canadienne en ligne : Contribution du Groupe de travail sur la Bibliothèque numérique du Canada	44
--	----

Stratégie Gouvernement en direct : Groupe de travail sur le Gouvernement en direct	47
---	----

Annexe C : Autres renseignements

Référence	50
-----------------	----

Table des matières

Messages

Message de la Ministre	1
Message de l'Administrateur général	3
Déclaration de la direction	5

Section I : Raison d'être	7
Section II : Survol de la planification	7

Section III : Plans et priorités par résultat stratégique

Résultat stratégique 1 : Protection et préservation de la collection de la Bibliothèque nationale du Canada	13
Résultat stratégique 2 : Accès gratuit aux connaissances sur le Canada pour tous les Canadiens et rayonnement de la collection nationale au Canada et dans le monde	18
Résultat stratégique 3 : Renforcement et enrichissement de la collection nationale	22
Résultat stratégique 4 : Mise en œuvre d'un programme de gestion	25
Données sur le rendement	30

Section IV : Organisation

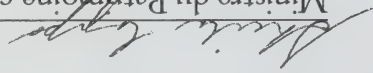
Structure de l'organisme	32
Relations entre les secteurs d'activité et les résultats stratégiques 2003-2004	36
Structure de reddition de comptes sur la gestion	37

Bibliothèque nationale du Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III : Rapport sur les plans et les
priorités

Approuvé



Ministre du Patrimoine canadien

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Ottawa (Ontario)
Communiqué Canada
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.communiqued.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-6
ISBN 0-660-62276-9



Bibliothèque nationale du Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

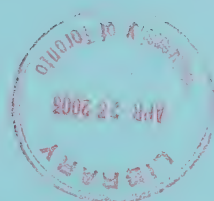


National Parole Board

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2003

©Minister of Public Works and Government Services, 2003

©Minister of Finance, 2003

©Minister of the Environment, 2003

©Minister of Health, 2003

©Minister of Industry, 2003

©Minister of International Trade, 2003

©Minister of Justice, 2003

©Minister of Labour, 2003

©Minister of Natural Resources, 2003

©Minister of Northern Development, 2003

©Minister of the Status of Women, 2003

©Minister of Transport, 2003

©Minister of Veterans Affairs, 2003

©Minister of the Atlantic, 2003

©Minister of the Environment, 2003

©Minister of the Environment, 2003

©Minister of the Environment, 2003

©Minister of the Environment, 2003

©Minister of the Environment, 2003

©Minister of the Environment, 2003

©Minister of the Environment, 2003

©Minister of the Environment, 2003

©Minister of the Environment, 2003

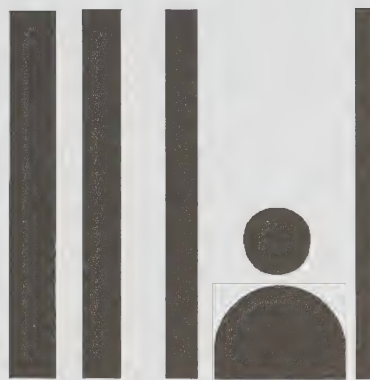
©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-45
ISBN: 0-660-62289-0


National Parole Board



2003-2004 Estimates

A Report on Plans and Priorities

Approved



Hon. Wayne Easter, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada

TABLE OF CONTENTS

Section 1: Messages.....	1
1.1 Chairperson's Message.....	1
1.2 Management Representation.....	3
Section 2: The Accountability Framework.....	4
2.1 Mission and Values.....	4
2.2 Mandate.....	4
2.3 Structure for Program Delivery.....	4
2.4 Partnership for Program Delivery.....	5
2.5 Departmental Planned Spending.....	5
Section 3: The Strategic Framework - Planning Overview.....	6
3.1 External Factors.....	6
3.2 Internal Factors	7
3.3 The Vision	8
3.4 Strategic Outcomes.....	8
Section 4: Plans And Priorities by Strategic Outcome.....	9
4.1 Summary Information.....	9
4.2 Detailed Reporting.....	10
4.3 Quality Decisions for Conditional Release.....	10
4.4 Open and Accountable Decision Processes.....	14
4.5 Quality Decisions for Pardons.....	17
4.6 The Modern Management Agenda.....	19
Section 5: Organization.....	22
5.1 Business Lines.....	22
5.2 Business Line Accountability.....	23
5.3 Resource Relationship: Business Lines and Strategic Outcome.....	23
5.4 Financial Information.....	24
5.5 Legislation Administered by the National Parole Board.....	24
5.6 Contacts.....	25

Section 1: Messages

1.1 Chairperson's Message

The National Parole Board continues to operate in a dynamic and challenging environment characterized by heavy workloads, fear of crime, concerns for safety, and vigorous and often critical debate of parole and related matters. Against this backdrop, the Board's plans and priorities continue to be dominated by two themes - public safety and public service.

The Board's top priority remains public safety, consistent with the purpose and principles for parole set out in the *Corrections and Conditional Release Act*, and reinforced by our Mission and Vision. Our attention to this priority is demonstrated by the manner in which we continue to discharge our statutory responsibilities.

Parole, for example, continues to yield positive results. More than nine of every ten parole releases do not result in a new offence, and 99 of every 100 releases do not end in a new violent offence. Statistics, however, provide little comfort for those who have been victimized by an offender on parole. So the Board works constantly to enhance its capacity for contributing to public safety. The "quality conditional release" initiative, with its objective of producing quality decision-makers, quality decision processes and quality decisions, is a prime example of this work.

The "Effective Corrections" initiative is similar in purpose, with its focus on strengthening the Board's ability to deal with Aboriginal offenders, and with the increasing diversity in the offender population and in the community. Another key improvement initiative for the Board is our work to develop the Conditional Release System. This system is intended to improve the quality of information for decision-making within the Board and across the justice system, when linked with federal measures for integrated justice information.

The Board is also committed to enhancing its contribution to public safety through more effective delivery of the pardon program. In this context, we are examining a range of measures to improve the quality and timeliness of pardon decision-making.

The Board's focus on quality public service (i.e. client - focus and results - based) emerged from a growing recognition of the complex management challenges facing all organizations today, and the increasing public demand for effectiveness and accountability in government. Quality service is a natural compliment to the Board's pursuit of public safety. It is designed to improve all aspects of program management and program delivery, and in so doing, provide a solid foundation for quality conditional release and pardons decision-making. The Board's modern management agenda is the primary vehicle for enhancing public service. This agenda, which comprises initiatives such as modern comptrollership, will focus on:

- a human resource strategy that will enhance our ability to attract and retain qualified individuals as Board members and staff;

- an information technology strategy that will position the Board for optimum use of technology in support of conditional release and pardons business lines; and
- an integrated risk management framework which will support open, effective and accountable program delivery and resource management.

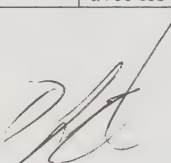
Work to advance the principles of public service introduces an interesting debate within the Board regarding the concept of client. On first entering this debate, you are struck by NPB's focus on the individual in its day-to-day work -- on the pardon applicant or on the offender whose case must be reviewed to consider various aspects of conditional release. Closer review, however, illustrates that the Board's responsibility for public safety extends its focus and accountability beyond the individual to the community. The community is the Board's client. It is the community which the Board serves and to which the Board is accountable for its decisions for the safe reintegration of offenders.

Safety and security are important priorities for the federal government, and fundamental to community well-being. The National Parole Board has an important role to play in public safety through quality decisions for conditional release and pardons. While effective response to the need for public safety is always challenging, I am convinced that we will continue to make progress as a result of the plans and priorities that we have developed.



D. Ian Glen, Q.C.
Chairperson, National Parole Board

1.2 Management Representation

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION	
<p>I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for</p> <p><u>the National Parole Board</u></p>	<p>Je sou mets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 de</p> <p><u>la Commission nationale des libérations conditionnelles</u></p>
<p>This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the <i>Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • It accurately portrays the plans and priorities of the organization. • The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS. • Is comprehensive and accurate. • Is based on sound underlying departmental information and management systems. <p>The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>	<p>Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les <i>Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décrivent fidèlement les mandats, priorités, stratégies et résultats escomptés de l'organisation. • Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT. • Sont complets et exacts. • Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents. <p>La structure de rapport sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et constitue la base de l'imputabilité des résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.</p>
<div style="text-align: center;">  <hr/> <p>D. Ian Glen, Q.C.</p> </div> <p>Date: <u>March 17, 2003</u></p>	

Section 2: The Accountability Framework

2.1 Mission and Values

The National Parole Board, as part of the criminal justice system, makes independent, quality conditional release and pardon decisions and clemency recommendations. The Board contributes to the protection of society by facilitating, as appropriate, the timely integration of offenders as law-abiding citizens.

The Mission establishes four core values:

- *dedication to the attainment of a just, peaceful and safe society;*
- *respect for the dignity of individuals and the rights of all members of society;*
- *commitment to openness, integrity and accountability; and*
- *belief that qualified and motivated individuals are essential to achieving the Mission.*

2.2 Mandate

The National Parole Board is an independent administrative tribunal responsible for making decisions about the timing and conditions of release of offenders to the community on various forms of conditional release. The Board also makes pardon decisions, and recommendations respecting clemency through the Royal Prerogative of Mercy (RPM).

Legislation governing the Board includes the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)*, the *Criminal Records Act (CRA)*, and the *Criminal Code*. The *CCRA* empowers the Board to make conditional release decisions for federal offenders and offenders in provinces and territories without their own parole boards. Provincial boards exist in Quebec, Ontario, and British Columbia. The *CRA* authorizes the Board to grant or revoke pardons for convictions under federal acts or regulations. The Governor General or the Governor in Council approves the use of the RPM for those convicted for a federal offence, following investigations by the Board, and recommendations from the Solicitor General of Canada.

2.3 Structure for Program Delivery

The Board carries out its work through a network of regional offices and the national office in Ottawa. The national office is responsible for clemency recommendations and pardon decisions and related policies. It is also responsible for a range of activities related to conditional release, including case audits, investigations, appeal decisions, policy development, and Board member training. As well, the national office provides leadership for planning, resource management, communications, evaluation and corporate services.

Conditional release decisions are made by Board members in the regions. Board members are supported by staff who schedule hearings, provide access to information for decision-making, ensure sharing of information with the offender, provide policy advice, and communicate conditional release decisions to the offender, the Correctional Service of Canada, and others. Regional staff also provide information for victims, make arrangements for observers at NPB hearings, and manage requests for access to the Board's decision registry.

2.4 Partnership for Program Delivery

Partnership is integral to effective NPB operations. For conditional release, CSC collects information and prepares cases for NPB review and decision-making. If the Board grants release, CSC supervises offenders in the community, and provides information to the Board regarding changes in the level of risk presented by offenders under supervision. In a similar manner, the RCMP and other police services provide information for NPB decision-making for pardons under the *Criminal Records Act*. The Board shares responsibility and accountability for "outcomes" with other organizations in the justice sector and, of course the offender and his or her family. Partnership, however, extends beyond operational support. As a professional organization, the Board works in partnership with diverse groups, (national and international), to share best practices, identify issues and concerns, and stimulate improvement.

2.5 Departmental Planned Spending

(\$millions)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Conditional Release	24.8	26.8	26.5	25.0
Pardons And Clemency	1.5	1.8	1.8	1.8
Corporate Management	4.2	4.7	4.6	4.7
Budgetary Main Estimates (gross)	30.5	33.3	32.9	31.5
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	--	--	--	--
Less: Respendable revenue	--	--	--	--
Total Main Estimates	30.5	33.3	32.9	31.5
Adjustments	5.4	--	--	--
Net Planned Spending	35.9	33.3	32.9	31.5
Less: Non-Respendable revenue	0.8	0.8	0.8	0.8
Plus: Cost of services received without charge	3.8	4.0	4.0	3.9
Net Cost of Program	38.9	36.5	36.1	34.6
Full Time Equivalents	377	394	394	394

Multi-year trends illustrate a decline in planned spending as a result of the anticipated termination of resources for initiatives such as the Conditional Release System, and enhanced program evaluation.

Section 3: The Strategic Framework - Planning Overview

The National Parole Board is largely funded through operating expenditures and authority to spend revenue received during the year. The Board works in a complex and challenging environment, requiring effective support for government priorities, effective response to pressures within the justice system and from communities across the country, and effective measures for innovation and improvement to meet emerging management challenges.

3.1 External Factors

Government Priorities: Successive Speeches From The Throne have established a broad federal agenda for safe and healthy communities, and for inclusion of all citizens in Canadian society. The Board will continue several initiatives to support this agenda, including:

- effective corrections with its focus on Aboriginal issues and the growing diversity in the offender population and the community;
- integrated justice information, including work to develop a conditional release system to support quality decision-making;
- citizen engagement to support public discussion of parole and related matters; and
- support for the national drug strategy by producing better information on substance abuse and risk of reoffending.

The federal government has also made a strong commitment to good governance and quality service to clients through aggressive service improvement initiatives. Strategies for service improvement (to which the Board is fully committed) include: government on line (GOL), a broad effort to provide on-line access for Canadians to government information and services; and modern comptrollership which will promote greater effectiveness and accountability throughout government.

Legislative Initiatives: The Standing Committee on Justice and Human Rights reviewed the *Corrections and Conditional Release Act* and produced a report which made 53 recommendations with important implications for corrections and conditional release in Canada. The government response endorsed 46 of 53 recommendations and called for concrete action to address the concerns of the Committee. The Board remains committed to working with its partners to support progress in this area.

Victims of Crime: There is growing recognition of the need for the justice system to provide better information and assistance for victims. This need has been identified frequently by victims and victim organizations, and reinforced on several occasions by the Standing Committee on Justice and Human Rights. This area is a high priority for NPB.

Public Attitudes and Concerns: Fear of crime and concerns for safety persist. Canadians continue to call for concerted action by government to enhance public safety, prevent crime, and address the needs of victims. There is also continued pressure for greater effectiveness in assessing the risk of re-offending, particularly for offenders with a history of violent or sexual offences. In this context, public debate of parole is often set against a backdrop of high profile media coverage of tragic incidents in the community, accompanied by frequent calls for more punitive approaches to crime, and more limited access to parole.

Aboriginal Peoples: The over-representation of Aboriginal people in the justice system has reached crisis proportions. Recent Speeches From The Throne have recognized the seriousness of this situation, and called on federal departments to respond. As a small agency with responsibilities at the "back-end" of justice system, the Board has limited capacity to influence Aboriginal over-representation in the system. The Board can, however, work with Aboriginal offenders and Aboriginal communities to develop policies, training and decision processes which respect Aboriginal culture and traditions, and which support the safe reintegration of Aboriginal offenders in the community.

3.2 Internal Factors

Workloads: The Board continues to experience heavy and complex workload demands, as demonstrated by the increasingly violent offence profile of federal offenders, growing involvement with victims of crime, and high application volumes for pardons. The Board must also respond to numerous management improvement initiatives such as the Financial Information Strategy, modern comptrollership, and program evaluation. Collectively, these pressures create significant challenges for the Board, demanding rigorous review of priorities and effective resource allocation.

Information Management and Technology: Quality information is essential for quality decision-making. Productive use of technology is critical for the collection and transfer of quality information. The Board faces a constant challenge in identifying the resources to develop and refine information systems, and provide ongoing maintenance and support. Information initiatives such as GOL introduce new demands for the organization, and create the need for innovative approaches to manage the information technology enterprise.

Human Resource Management: More than 35% of NPB staff are 50 years or older, with the potential for significant numbers of departures over the next five years. Replacement of these employees may prove difficult. The Board has lower classification levels than many organizations, and more limited opportunities for advancement. To add complexity to the human resource challenge, NPB must maintain a work force profile which reflects Canadian diversity.

3.3 The Vision

In the late 1990's, the Board recognized the dynamic nature of its environment, and the need for continuous improvement in public safety and public service. In this context, the Board developed its Vision For The Year 2000 And Beyond. The Vision positions the Board to meet ongoing and emerging challenges. The Vision sets a course for continuous improvement based on:

- a modern, relevant legislative framework;
- better risk assessment and better decision-making;
- more inclusive processes for victims of crime;
- more effective response to the needs of Aboriginal offenders and Aboriginal communities;
- greater understanding of, and response to Canadian diversity;
- more effective public information to build understanding of conditional release as a strategy for public safety;
- better partnership with the community to support effective conditional release;
- more timely and effective processing of pardon applications; and
- a resource strategy which sustains effective operations and continuous improvement.

3.4 Strategic Outcomes

Consistent with its Mission and Vision, the Board has established four strategic outcomes:

- quality decisions for conditional release-decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders;
- open, accountable, and accessible decision processes for conditional release;
- quality decisions for pardons-decisions which contribute to long-term community safety and provide timely service for pardon applicants; and
- a modern management agenda which positions the Board for organizational improvement and quality service for Canadians.

Overview of Expenditures by Strategic Outcome 2003/04				
Quality Conditional Release Decision-Making	Open and Accountable Decision Processes	Quality Pardons Decision-Making	Modern Management Agenda	Total
\$ 27,170,000	\$ 3,002,000	\$ 2,180,000	\$ 930,000	\$ 33,282,000
306 FTE	48 FTE	32 FTE	8 FTE	394 FTE

Section 4: Plans and Priorities by Strategic Outcome

This section provides information on NPB plans and priorities, by strategic outcome. It begins with summary information, and then provides details, including planned activities and costs.

4.1 Summary Information

Strategic Outcomes	Priorities
1. Quality decisions for conditional release- decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders.	<ul style="list-style-type: none">▪ Effective management of statutory responsibilities.▪ Continued support for the review of the CCRA.▪ Continued work on "Effective Corrections", with a focus on Aboriginal issues.▪ Continued development of the Conditional Release System.▪ Expansion of the quality conditional release initiative.▪ Preliminary work to support the national drug strategy.
2. Open, accountable and accessible decision processes for conditional release.	<ul style="list-style-type: none">▪ Effective management of statutory responsibilities (victims, observers at hearings, the decision registry, investigations).▪ Continued measures to allow victims to speak at hearings.▪ Exploration of additional efforts to meet the needs of victims.▪ Continuation of NPB's citizen engagement strategy.▪ Continued efforts to address growing diversity in the offender population and the community.▪ Support for implementation of the federal Accord With The Voluntary Sector.
3. Quality decisions for pardons- decisions which contribute to public safety and provide timely service for applicants.	<ul style="list-style-type: none">▪ Effective management of statutory responsibilities.▪ Measures to improve process efficiency for pardons.
4. Development of a modern management agenda which positions the Board for organizational improvement and quality service for Canadians.	<ul style="list-style-type: none">▪ Continued efforts for modern comptrollership.▪ Continued development of an information and technology strategy which provides optimum support for program delivery.▪ Continued development of an effective human resource strategy.

4.2 Detailed Reporting

NPB's plans and priorities are inextricably linked with its Vision. The Vision shapes and stimulates continuous improvement in NPB policy, training, and operations, and links planning and performance reporting to the concepts of public safety and public service.

4.3 Quality Decisions for Conditional Release

Strategic Outcome 1 - Quality decisions for conditional release-decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders.

Protection of society is the paramount consideration in all conditional release decisions. These decisions are made using relevant, available information and careful assessment of risk. In this context, the Board should be, and is judged on the outcomes of its decisions to release offenders to the community, particularly on parole. Performance data indicate positive results for parole decision-making. More than nine of every ten parole releases do not result in a new offence, and 99 of every 100 releases do not result in a new violent offence. Long-term follow-up indicates that offenders who reach the end of their sentence on full parole tend not to return to a federal penitentiary. In fact, about 90% of offenders who completed their sentence on full parole had not returned to a federal institution 10 years after their initial release.

These data suggest positive results, but public safety is an area where continuous improvement must be the rule of the day. The tragic consequences of crime for victims and the community demand that the Board strive constantly to enhance risk assessment and decision-making. Plans and priorities focus squarely on measures to enhance quality in decision-making.

Total Planned Spending 2003-04

Program Delivery	\$ 24,000,000
Corporate Services	<u>\$ 3,170,000</u>
Total	\$ 27,170,000
Planned FTE	306

Strategic Outcome - Quality decisions for conditional release - decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders.

Vision Statements - Long-term Results

- The Board is, and is perceived to be, a world leader in quality decision-making, working constantly to improve its ability to identify from an increasingly diverse offender population, those offenders who will succeed in the community. Recidivism, particularly violent recidivism, continues to decline.
- The Board works within an enabling legislative framework which allows it to apply its expertise in quality decision-making to the full extent. Quality, case specific risk assessment, and risk management based on the results of research, and enhanced community supervision ensure timely and safe reintegration of offenders.
- The Board selects highly qualified people as candidates for appointment as Board members and as staff – people who are knowledgeable about, and committed to the safe reintegration of offenders. Excellence is sustained through continuous learning and effective succession planning, as well as entrenchment of the Board member appointment process in law.
- The Board, in partnership with communities, develops innovative models for parole decision-making and related activities which address the unique needs and circumstances of Aboriginal offenders, and the role of Aboriginal communities in the safe reintegration of these offenders.
- The Board derives maximum benefit from information technology and integrated justice information systems. The quality and timeliness of case preparation and information for decision-making meets NPB standards in all circumstances.

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
• Effective management of statutory responsibilities.	• Preparation for, and completion of 20,000 to 25,000 conditional release reviews, including reviews for provincial offenders which generate costs in excess of \$ 1 million annually.	19,000	19,000	22,055	24,900	24,550

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
<ul style="list-style-type: none"> Effective support for the CCRA review. 	<ul style="list-style-type: none"> Policy analysis to support discussion of proposals for legislative change. 	100	250	150	100	-
<ul style="list-style-type: none"> Continued support for Effective Corrections (measures to address the needs and circumstances of Aboriginal offenders and communities). 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of measures to support legislative reform, if necessary. Enhancement of policies, and training related to Aboriginal offenders, outreach to Aboriginal communities, expansion of the use of assisted hearings. Provision of parole and related services for offenders from the Nunavut Territory. Partnership to help create the community infrastructure necessary for the safe reintegration of Aboriginal offenders. Evaluation of the impacts and effects of the Effective Corrections initiative (Aboriginal issues). 	275	280	490	TBD	TBD
<ul style="list-style-type: none"> Development of the Conditional Release System in tandem with work to renew CSC's Offender Management System. This will support better information sharing across NPB and CSC and throughout the justice system. 	<ul style="list-style-type: none"> Streamlining NPB operations, reviewing and redesigning system components, delivery of training in support of implementation of new CRS, implementation of new system. Consideration of scenarios for continued development and delivery of CRS. Support for the Integrated Justice Information Initiative to ensure that CRS and other NPB systems have the links necessary for effective information sharing with partners. 	723	2100	1250	400	-
<ul style="list-style-type: none"> TBD - To be determined. 		100	100	100	150	5

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
<ul style="list-style-type: none"> Expansion of NPB's initiative for quality in conditional release: <ul style="list-style-type: none"> - quality Board members/staff; - quality decision processes; and - quality decisions. 	<ul style="list-style-type: none"> Building a clear understanding of "quality" in conditional release (internal and external). 	-	-	50	200	-
	<ul style="list-style-type: none"> Enhanced recruitment of Board members and staff. 	-	-	100	200	200
	<ul style="list-style-type: none"> Review of training to ensure that it reflects the latest information on risk and related factors. 			50	100	100
	<ul style="list-style-type: none"> Examination of decision models to identify approaches which yield quality information for decision-making. 			50	200	100
<ul style="list-style-type: none"> Preliminary work to support the federal drug strategy. 	<ul style="list-style-type: none"> Collection and integration of information on substance abuse and risk for policy and training. 	-	-	25	TBD	TBD
<ul style="list-style-type: none"> TBD - To be determined. 						

4.4 Open And Accountable Decision Processes

Strategic Outcome 2: Open, accountable and accessible decision processes for conditional release.

The CCRA emphasizes openness and accountability through provisions which recognize the information needs of victims, permit interested parties to attend NPB hearings, and allow access by the public to NPB decisions through a registry of decisions. Another key aspect of openness and accountability, as set out in the law, involves the investigation of serious incidents in the community and the effective dissemination of the findings of these investigations within the Board and to interested parties. The Act also calls for the Board to provide an effective program of public information. In recent years, public information efforts have taken on greater complexity as the Board has had to deal with growing diversity in the offender population and the community, and calls for new approaches such as citizen engagement which provides Canadians with a "voice" in discussion of issues with important implications for their families, their homes, and their communities.

The importance of openness and accountability was emphasized in the report of the Standing Committee on Justice and Human Rights for the CCRA review which called for more inclusive processes for victims of crime, and enhanced strategies for citizen engagement. In July 2001, NPB introduced measures to allow victims to read statements at its hearings. The Board will continue this approach, along with measures to create effective structures in NPB and CSC for dealing with the information needs of victims.

Total Planned Spending

Program Delivery	\$ 2,600,000
Corporate Services	<u>\$ 402,000</u>
Total	\$ 3,002,000
Planned FTE	48

Strategic Outcome - Open, accountable, and accessible decision processes for conditional release.

Vision Statements - Long-term Results

- The Board is, and is perceived to be open and fair, respecting the duty to act fairly and the unique needs and circumstances of diverse groups in its decision policies and processes.
- The Board is, and is perceived to be, a community board, representing and being representative of diverse communities and their concerns, including the concerns of women, ethnic minorities, the elderly and youth. Public understanding of, and confidence in conditional release is high.
- The Board forges new community partnerships, creating a network of citizen spokespersons for conditional release and safe reintegration of offenders. Information sharing and public consultation characterize all aspects of the Board's work.
- The Board develops innovative decision processes which meet the needs of victims and recognize the value of restorative approaches, with their emphasis on inclusiveness for victims, offenders and their respective families, and the community.
- The Board works effectively with its key partners, including CSC, the voluntary sector, community groups, and other levels of government to promote an effective criminal justice system focused on a common goal of protection of society, and characterized by balanced systems and processes.

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
• Effective management of statutory responsibilities.	• Response to annual workloads involving about 15, 000 contacts with victims, 1,100 observers at hearings, and 4,000 requests for access to the decision registry, and investigations of tragic incidents.	800	800	1,460	1,542	1,542
	• Continued implementation of measures to allow victims to read statements at NPB hearings.	-	350	400	500	TBD

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
<ul style="list-style-type: none"> Continued development and implementation of the Board's strategic framework for citizen engagement. 	<ul style="list-style-type: none"> Review, with CSC of measures to enhance provision of information to victims regionally and nationally. Expansion of the strategy to include rural, Aboriginal and ethnically diverse communities. The strategy provides: <ul style="list-style-type: none"> timely, relevant public information; opportunities for meaningful public discussion of parole related matters; partnership building with communities. 	100	100	120	120	TBD
<ul style="list-style-type: none"> Continued action to address the growing diversity in the offender population and the community. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementation of a range of measures to address issues of diversity including: <ul style="list-style-type: none"> recruitment strategies to ensure staff and Board members are representative of communities served by the Board; policies, training, and decision models which respect culture, ethnicity, etc. 	275	270	270	200	200
<ul style="list-style-type: none"> Continued examination of restorative justice in the context of parole decision-making. 	<ul style="list-style-type: none"> Review of policy implications of restorative justice for parole, consultation with partners, stakeholders on restorative justice. 	260	240	420	410	410
<ul style="list-style-type: none"> Support for effective action to implement the federal Accord With The Voluntary Sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultations within the Board, with key partners and with the community regarding implementation of the Accord. 	50	100	100	50	50
<ul style="list-style-type: none"> TBD- To be determined. 	<ul style="list-style-type: none"> Development of an NPB action plan for implementation of the Accord. 	-	-	50	50	100

4.5 Quality Decisions for Pardons

Strategic Outcome 3 - Quality decisions for pardons - decisions which contribute to long-term community safety and provide timely service for pardon applicants.

A pardon is a formal attempt to remove the stigma of a criminal record for people found guilty of a federal offence who, after satisfying their sentence and a specific waiting period, have shown themselves to be responsible citizens. A pardon is, therefore, a means to facilitate safe reintegration in the community.

The pardons program receives 20,000 to 25,000 applications for processing annually. In recent years, application volumes have exceeded process capacity. As a result, the average processing time increased considerably, and the quality of service to

clients declined sharply. Improving service quality is the top priority for the Board. Important elements of work to improve service quality will involve process streamlining and innovation in the use of technology.

Total Planned Spending

Program Delivery	\$ 1,780,000
Corporate Services	\$ <u>400,000</u>
Total	\$ 2,180,000
Planned FTE	32

Strategic Outcome- Quality decisions for pardons - decisions which contribute to long-term community safety and provide timely service for applicants

Vision Statements - Long-term Results

- The Board processes most pardon applications within weeks. There is widespread public recognition of a pardon as a long-term indicator of rehabilitation, and pardon recipients receive greater benefit for fees paid, in terms of the level of service provided, and in wider public recognition of the value of a pardon.

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
• Effective management of statutory responsibilities related to pardons.	• Effective response to 20,000 to 25,000 pardon applications annually.	2,000	2,200	2,400	1,930	1,930
• Measures to improve the timeliness for processing of pardon applications.	• Review of processes, development of plans for continued innovations in the use of technology for efficient work processing.	500	200	350	200	200
• TBD- To be determined.	• Development of a long-term plan to enhance service quality, including review of revenue management and the legislative framework for pardons.	-	-	-	50	TBD

4.6 The Modern Management Agenda

Strategic Outcome 4 - A modern management agenda which positions the Board for organizational improvement and quality service for Canadians.

Increasingly, federal departments and agencies are being called upon to pursue modern management practices which break down barriers to effective operations, and support cooperative efforts with a wide array of partners and stakeholders. They are being called upon to employ a range of tools and technologies which focus on quality service, including a citizen focus, results, and responsible spending.

Total Planned Spending	
Program Delivery	\$ 791,000
Corporate Services	\$ 139,000
Total	<u>\$ 930,000</u>
Planned FTE	8

Modernization of Comptrollership: is an underlying principle of modern management. Through this initiative, departments are expected to stimulate continuous improvement, greater effectiveness and accountability.

The Board has been involved in modern comptrollership for about 18 months. Work to date has concentrated on assessment of capacity and identification of priorities for improvement in key areas of management, along with action plans to respond to these priorities. In coming years, emphasis will shift to implementation, with a focus on using modern comptrollership as a catalyst for:

- restoring the Board to its position as an employer of choice by enhancing its capacity to recruit and retain qualified employees;
- developing an effective information management and technology strategy which provides maximum benefit for business line delivery and resource management;
- providing the necessary tools, training, equipment and facilities to enable NPB employees to work in a positive and professional environment; and
- integration of planning, resource management, and performance reporting with emphasis on linking program and financial information and establishment of an integrated risk management framework for NPB.

Government on Line (GOL): is also a fundamental element of "Service For Canadians" and NPB's modern management agenda. The key challenge for the Board remains the development of a meaningful approach for GOL within the very limited resources available. In this context, the Board will continue to focus its GOL priorities on the provision of information. People who contact the Board have indicated that quality, timely information is the product that they most value from NPB.

Strategic Outcome- A modern management agenda which positions the Board for organizational improvement and quality service for Canadians

Vision Statements - Long-term Results

- The Board is resourced to need. Resource levels must provide sufficient flexibility to address workload growth, new government priorities, continuous learning, technological advancement and innovation.
- The Board derives maximum benefit from information technology and integrated justice information systems. The quality and timelines of case preparation and information for decision making meets NPB standards in all circumstances.

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
Modern Comptrollership.	<ul style="list-style-type: none"> • Modern Comptrollership office. 	-	145	160	160	160
<ul style="list-style-type: none"> • Restoring NPB as an employer of choice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Review of organizational roles, structure and classification regime. 	-	-	70	70	
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of an appropriate classification regime. 	-	-	-	TBD	TBD
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementation of succession plans and recruitment strategies which address ageing in the work force and key aspects of Canadian diversity. 	-	-	-	150	250
<ul style="list-style-type: none"> • Developing an effective information management and technology strategy (IM/IT) for the Board. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification of scenarios to ensure that NPB has access to the necessary IM/IT services and support, including the appropriate platform for CRS and other systems. 	-	-	50	50	-
<ul style="list-style-type: none"> • TBD- To be determined. 						

Priorities	Planned Activities	Resources (\$000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
	<ul style="list-style-type: none"> • Development and implementation of a business case for most appropriate scenario for IM/IT. • Development of an information management plan to address NPB needs in the short and long term. • Refinement of orientation, training and professional development to sustain continuous learning. • Providing the necessary tools, training, equipment and facilities to enable NPB employees to work in a positive and professional environment. • Development of a national accommodation plan to meet current and future needs. • Development of a planning process which links environmental scanning, strategic and operational planning and resource allocation. • Development of a resource strategy which aligns NPB resource allocation and workloads, including appropriate models for service delivery for NPB. • Development of an integrated risk management framework for the Board which facilitates quality program delivery and effective management. • TBD- To be determined. 	-	-	-	TBD	TBD
				50	200	200
				-	50	100
				50	TBD	TBD
					50	50
					50	TBD
					100	50

Section 5: Organization

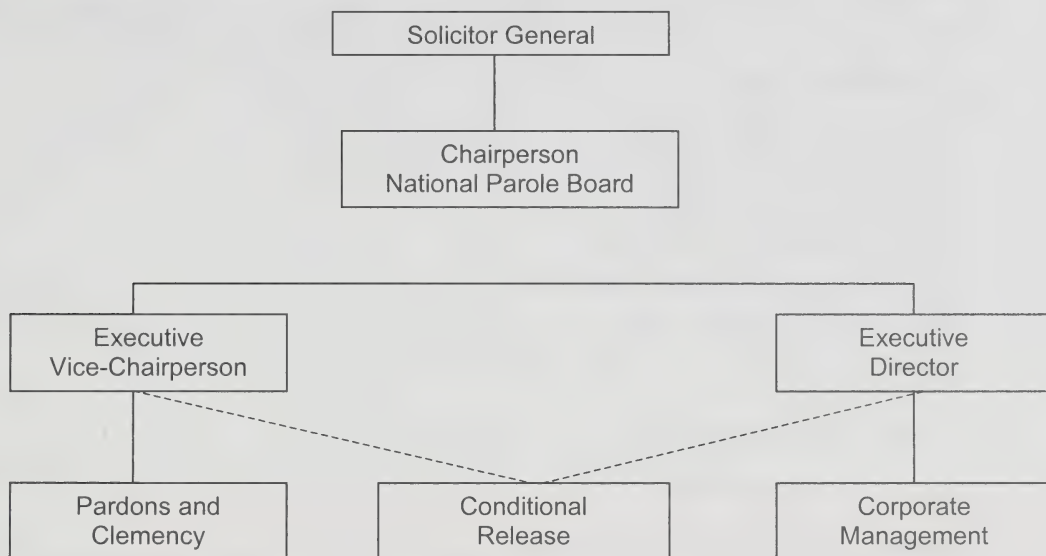
The National Parole Board is an agency within the Portfolio of the Solicitor General which also includes the Department of the Solicitor General, the Correctional Service of Canada, the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Security Intelligence Service, and several small review bodies. While the Board works as a partner within the Portfolio, it is unique in many ways. It is an independent administrative tribunal responsible for conditional release decisions for federal offenders and for provincial offenders in provinces and territories without their own parole boards, for pardons decisions, and for clemency recommendations. The Board, although governed by the CCRA, is independent in its decision-making responsibilities, free from all external influences.

5.1 Business Lines

The Board delivers its program through two business lines (conditional release, pardons and clemency) and a corporate management function:

- conditional release involves case review and quality decision-making; provision of support for decision-making; case audits and investigation of serious incidents in the community; provision of appropriate training to ensure professionalism in all aspects of decision-making; policy development to guide decision-making and operations; provision of information for victims and assistance for observers at NPB hearings and those who seek access to NPB's decision registry; public information strategies; and coordination of business line delivery within the Board and with key partners.
- pardons and clemency involve the review of pardon applications and the making of quality decisions to grant or deny pardons; provision of support for pardon decision-making; development of pardon and clemency policy; the collection of pardons revenue; development of recommendations for clemency; public information strategies; and coordination of the pardons and clemency business line within the Board and with key partners.
- corporate management involves the provision of a range of management policies and services (finance, human resource, information, strategic and operational planning) to support the conditional release, and pardons and clemency business lines, and to respond to central agency initiatives.

5.2 Business Line Accountability



5.3 Resource Relationship: Business Lines and Strategic Outcomes 2003-2004 (\$ 000)

Strategic Outcomes	Conditional Release	Pardons and Clemency	Corporate Management	Total
Quality Conditional Release Decision-Making	24,000	-	3,170	27,170
Open and Accountable Conditional Release Decision Process	2,600	-	402	3,002
Quality pardons decision making	-	1,780	400	2,180
Modern Management Agenda	230	6	694	930
Total	26,830	1,786	4,666	33,282

5.4 Financial Information

Table 1: Net Cost of Program for 2003-2004

(\$ millions)	Conditional Release	Clemency/ Pardons	Corporate Management	Total
Net planned Spending	26.8	1.8	4.7	33.3
Plus:				
<i>Services Received without Charge Accommodation provided by Public Works and Government Services</i>	1.6	0.1	0.3	2.0
Contributions covering employees' share of insurance premiums and costs paid by TBS	1.5	0.1	0.2	1.8
Salary and associated cost of legal services provided by Justice Canada	0.2			0.2
Total Cost of Program	30.1	2.0	5.2	37.3
Less: Non-respendable Revenue	0.0	0.8	0.0	0.8
Net cost of Program 2002-2003	30.1	1.2	5.2	36.5

Table 2: Non-respendable Revenue

Non respendable Revenue (\$ millions)	Forecast Revenue 2002-03	Planned Revenue 2003-04	Planned Revenue 2004-05	Planned Revenue 2005-06
Clemency and Pardons	0.8	0.8	0.8	0.8
Total Non-respendable Revenue	0.8	0.8	0.8	0.8

5.5 Legislation Administered by the National Parole Board

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Acts:	
<i>Corrections and Conditional Release Act</i>	S.C. 1992, c.20, as amended by S.C. 1995, c.42, S.C. 1997, c.17 and its regulations
<i>Criminal Records Act</i>	
The Minister shares responsibility to Parliament for the following Acts:	
<i>Criminal Code</i>	R.S. 1985, c. C-47
<i>Prisons and Reformatories Act</i>	R.S. 1985, c. P-20
<i>Letters Patent constituting the Office of Governor General of Canada (1947)</i>	Canada Gazette, 1947, Part I, Vol. 81, p. 3104, reprinted in R.S. 1985, Appendix II, No. 31

5.6 Contacts

Office	Address
National Office	Director, Communications 410 Laurier Avenue West Ottawa ON K1A 0R1 Phone: (613) 954-6547 Fax: (613) 957-3241
Atlantic Region	Regional Director 1045 Main Street Unit 101 Moncton NB E1C 1H1 Phone: (506) 851-6345 Fax: (506) 851-6926
Quebec Region	Regional Director 200 René-Lévesque Blvd. W. 10 th Floor, Suite 1001 - West Tower Montreal QC H2C 1X4 Phone: (514) 283-4584 Fax: (514) 283-5484
Ontario Region	Regional Director 516 O'Connor Drive Kingston ON K7P 1N3 Phone: (613) 634-3857 Fax: (613) 634-3861
Prairies Region	Regional Director 101-22 nd Street East 6 th Floor Saskatoon Sk S7K 0E1 Phone: (306) 975-4228 Fax: (306) 975-5892
Pacific Region	Regional Director 32315 South Fraser Way Room 305 Abbotsford BC V2T 1W6 Phone: (604) 870-2468 Fax: (604) 870-2498

The National Parole Board's internet site address is: <http://www.npb-cnlg.gc.ca/>

5.6 Personnes-ressources

Bureau	Adresse
Bureau national	<p>Directeur, Communications 410, avenue Laurier ouest Ottawa (Ontario) K1A 0R1</p> <p>Téléphone : (613) 954-6547 Télécopieur : (613) 957-3241</p>
Région de l'Atlantique	<p>Directeur régional 1045, rue Main Unité 101 Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1H1</p> <p>Téléphone : (506) 851-6345 Télécopieur : (506) 851-6926</p>
Région du Québec	<p>Directeur régional 200, boul. René-Lévesque Ouest 10^e étage, pièce 1001 – Tour Ouest Montréal (Québec) H2C 1X4</p> <p>Téléphone : (514) 283-4584 Télécopieur : (514) 283-5484</p>
Région de l'Ontario	<p>Directeur régional 516, promenade O'Connor Kingston (Ontario) K7P 1N3</p> <p>Téléphone : (613) 634-3857 Télécopieur : (613) 634-3861</p>
Région des Prairies	<p>Directeur régional 101, 22^e Rue Est 6^e étage Saskatoon (Saskatchewan) S7K 0E1</p> <p>Téléphone : (306) 975-4228 Télécopieur : (306) 975-5892</p>
Région du Pacifique	<p>Directeur régional 32315 South Fraser Way Pièce 305 Abbotsford (Colombie-Britannique) V2T 1W6</p> <p>Téléphone : (604) 870-2468 Télécopieur : (604) 870-2498</p>

Site Internet de la Commission nationale des libérations conditionnelles : <http://www.mpb-cnlc.gc.ca/>

5.4 Renseignements financiers

Tableau 1 : Coût net du programme pour 2002-2003

(en millions de dollars)				
	Mise en liberté sous condition	Clémence et réhabilitations	Gestion générale	Total
Dépenses nettes prévues	26,8	1,8	4,7	33,3

Plus :				
<i>Services reçus sans frais</i>	1,6	0,1	0,3	2,0
<i>Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada</i>				
<i>Cotisations aux régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT</i>	1,5	0,1	0,2	1,8
<i>Salaires et dépenses connexes pour les services juridiques fournis par Justice Canada</i>	0,2			0,2

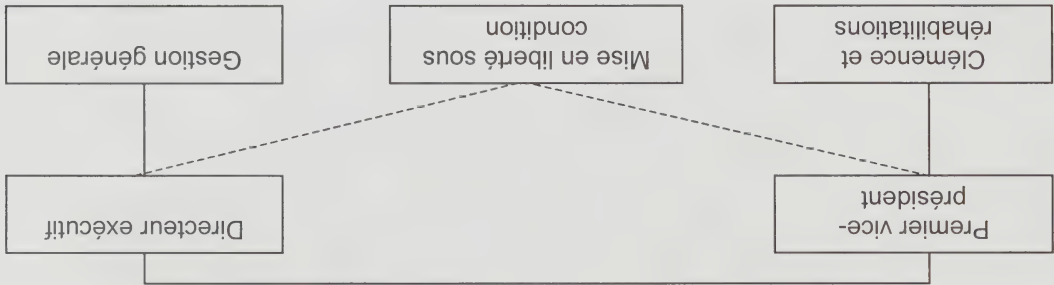
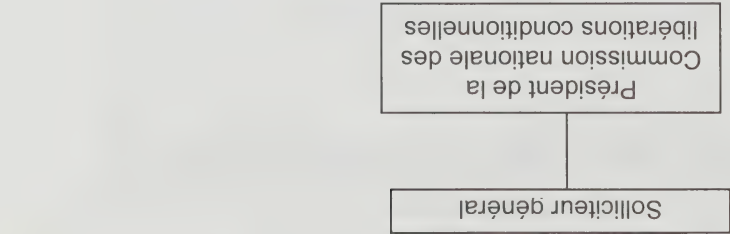
Coût total du programme	30,1	2,0	5,2	37,3
Moins : Recettes non disponibles	0,0	0,8	0,0	0,8
Coût net du programme 2002-2003	30,1	1,2	5,2	36,5

Tableau 2 : Recettes non disponibles				
Recettes non disponibles	Prévision des recettes	Recettes prévues 2002-2003	Recettes 2003-2004	Recettes 2004-2005
(en millions de dollars)	2001-2002		2003-2004	2004-2005
Clémence et réhabilitations	0,8	0,8	0,8	0,8
Total des recettes non disponibles	0,8	0,8	0,8	0,8

5.5 Lois et règlements appliqués par la Commission nationale des libérations conditionnelles

Le ministre assume l'entière responsabilité devant le Parlement de l'application des lois suivantes :	
<i>Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition</i>	L.C. 1992, ch.20, modifié par L.C. 1995, ch. 42, L.C. 1997, ch.17 et son règlement d'application
<i>Loi sur le casier judiciaire</i>	
Le ministre partage la responsabilité devant le Parlement de l'application des lois suivantes :	
<i>Code criminel</i>	L.R. 1985, ch. C-47
<i>Loi sur les prisons et les maisons de correction</i>	L.R. 1985, ch. P-20
<i>Lettres patentes constituant la charge du gouverneur général du Canada (1947)</i>	Gazette du Canada, 1947, Partie I, Vol. 81, p. 3104, réimprimé dans L.R. 1985, Appendice II, N° 31

5.2 Responsabilité des secteurs d'activité



5.3 Rapports sur la plan des ressources : secteurs d'activité et résultats stratégiques en 2003-2004 (en milliers de dollars)

Résultats stratégiques	Mise en liberté sous condition	Clemence et réhabilitations	Gestion générale	Total
Décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition	24 000	-	3 170	27 170
Processus décisionnel transparent et responsable en matière de mise en liberté sous condition	2 600	-	402	3 002
Décisions judiciaires en matière de réhabilitations	-	1 780	400	2 180
Programme de gestion moderne	230	6	694	930
Total	26 830	1 786	4 666	33 282

La Commission nationale des libérations conditionnelles est un organisme qui fait partie du portefeuille du Solliciteur général au même titre que le ministre du Solliciteur général, le Service correctionnel du Canada, la Gendarmerie royale du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité et plusieurs petits organes d'examen. La Commission travaille en partenariat avec les autres membres du Portefeuille, mais se distingue de ceux-ci à de multiples égards. La CNLC est un tribunal administratif indépendant, chargé de rendre des décisions concernant la mise en liberté sous condition de délinquants sous responsabilité fédérale et de délinquants relevant de provinces ou de territoires ne possédant pas leurs propres commissions des libérations conditionnelles, de prendre des décisions concernant la réhabilitation des délinquants et de formuler des recommandations de clémence. Même si elle est régie par la *LSCMLC*, la Commission assume ses responsabilités décisionnelles en toute indépendance et en toute liberté.

5.1 Secteurs d'activité

La Commission exécute son programme par le biais de deux secteurs d'activité (mise en liberté sous condition, clémence et réhabilitations) et d'une fonction de gestion générale :

- le processus de mise en liberté sous condition comprend l'examen des cas et la prise de décisions judiciaires; le soutien nécessaire à ces décisions; les vérifications de cas et les enquêtes sur les incidents graves dans la collectivité; la réalisation d'activités de formation ayant pour but d'assurer le professionnalisme dans tous les aspects du processus décisionnel; l'élaboration de politiques visant à orienter les décisions et les opérations; la communication de renseignements aux victimes et l'aide aux observateurs qui assistent aux audiences de la CNLC ainsi qu'aux personnes qui veulent consulter le registre des décisions de la Commission; les stratégies d'information du public; et la coordination de l'exécution des programmes du secteur d'activité à l'intérieur de la Commission et en collaboration avec les principaux partenaires.

- les responsabilités de la Commission dans le domaine de la clémence et des réhabilitations consistent à examiner les demandes de réhabilitation et à rendre des décisions judiciaires concernant l'octroi ou le refus des réhabilitations; à fournir le soutien nécessaire à la prise de décisions en matière de réhabilitation; à élaborer une politique en matière de clémence et de réhabilitations; à percevoir les recettes liées aux réhabilitations; à formuler des recommandations de clémence; à élaborer des stratégies d'information du public; et à coordonner les activités du secteur de la clémence et des réhabilitations à l'intérieur de la Commission et en collaboration avec les principaux partenaires.

- la gestion générale consiste à exécuter différentes politiques de gestion et à offrir un certain nombre de services (finances, ressources humaines, information, planification stratégique et opérationnelle) afin de soutenir les secteurs d'activité de la mise en liberté sous condition et de la clémence et des réhabilitations, et à donner suite aux initiatives des organismes centraux.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> Fournir les outils, la formation, le matériel et les installations nécessaires pour que les employés de la CNLC travaillent dans un environnement stimulant et professionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Conception et mise en oeuvre d'une analyse de rentabilisation pour le scénario le plus approprié de GI/II. 	-	-	-	AD	AD
	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un plan de gestion de l'information pour combler les besoins de la CNLC à court terme et à long terme. 	-	-	50	200	200
	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'orientation, de la formation et du perfectionnement professionnel afin d'inciter les employés à apprendre sans cesse. 	-	-	-	50	100
	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un plan d'aménagement national pour répondre aux besoins actuels et futurs. 	-	-	50	AD	AD
<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de l'intégration de la planification, de la gestion des ressources et de l'établissement de rapports sur le rendement. 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un processus de planification qui reliera l'analyse environnementale, la planification stratégique et opérationnelle et l'affectation des ressources. 	-	-	50	50	50
	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'une stratégie de ressources qui fera concorder l'affectation des ressources de la CNLC et les charges de travail, incluant les modèles adéquats de prestation de services pour la CNLC. 	-	-	50	50	AD
	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un cadre intégré de gestion du risque à l'intention de la Commission pour faciliter l'exécution de programmes de bonne qualité et l'efficacité de la gestion. 	-	-	100	100	50
AD - À déterminer.		-	-	-	-	-

Résultat stratégique – Un programme de gestion moderne qui permet à la Commission de s'améliorer en tant qu'organisation et d'offrir un service de qualité aux Canadiens et Canadiennes.

Énoncés de la Vision – Résultats à long terme

- La Commission a les ressources nécessaires pour répondre à ses besoins. Les niveaux de ressources lui laissent la marge de manœuvre nécessaire pour faire face à la croissance de la charge de travail, répondre aux nouvelles priorités du gouvernement, assurer un apprentissage permanent, veiller au progrès et à l'innovation technologiques.
- La Commission tire le maximum de la technologie de l'information et des systèmes d'intégration de l'information de la justice. La qualité et la rapidité de la préparation des cas et de l'information en vue de la prise de décisions répondent aux normes de la Commission dans toutes les circonstances.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Modernisation de la fonction de contrôleur	• Bureau du contrôleur moderne.	-	145	160	160	160
• Restaurer la position de la CNLC en tant qu'employeur de choix.	• Examen des rôles, de la structure et du régime de classification de l'organisation. • Mise en oeuvre d'un régime de classification approprié. • Mise en oeuvre de plans de relève et de stratégies de recrutement pour faire face au vieillissement de la main d'œuvre et tenir compte des aspects clés de la diversité canadienne.	-	-	70	70	AD 150 AD 250
• Élaborer une stratégie efficace de gestion de l'information et de technologie d'information (GI/IT) pour la Commission.	• Identification de scénarios pour faire en sorte que la CNLC ait accès à des services et à un soutien en GI/IT, comprenant notamment une plate-forme appropriée pour le SMLC et d'autres systèmes.	-	-	50	50	-
• AD - À déterminer.						

Résultat stratégique 4 – Un programme de gestion moderne qui permet à la Commission de s'améliorer en tant qu'organisation et d'offrir un service de qualité aux Canadiens et Canadiennes.

De plus en plus, les ministères et organismes fédéraux sont invités à suivre des pratiques

modernes de gestion abolissant les obstacles qui nuisent à l'efficacité des opérations et favorisent les efforts de coopération avec divers partenaires et intervenants. On leur demande de se servir d'une vaste gamme d'outils et de technologies en mettant l'accent sur la qualité du service et en visant particulièrement les citoyens, les résultats et la responsabilité dans la dépense.

Modernisation de la fonction de contrôleur : il s'agit d'un principe fondamental de gestion moderne. Dans le cadre de cette initiative, on attend des organismes qu'ils favorisent une amélioration plus régulière, une plus grande efficacité et une obligation redditionnelle plus rigoureuse.

La Commission participe à la concrétisation de ce concept depuis environ 18 mois. Jusqu'à présent, les travaux ont consisté à évaluer la capacité, à reconnaître les améliorations à apporter en priorité dans les secteurs de gestion clés, et à établir des plans d'action pour régler ces priorités. Dans les prochaines années, on mettra plutôt l'accent sur la mise en œuvre, en insistant sur le rôle de catalyseur du contrôleur pour :

- restaurer la Commission à sa position d'employeur de choix en renforçant sa capacité de recruter et de conserver des employés qualifiés;
- élaborer une stratégie efficace de gestion de l'information et de technologie de l'information qui assure le maximum d'avantages pour l'exécution des programmes et la gestion des ressources dans les secteurs d'activité;
- fournir les outils, la formation, le matériel et les installations nécessaires pour que les employés de la CNLC travaillent dans un environnement stimulant et professionnel;
- intégrer la planification, la gestion des ressources et l'établissement de rapports sur le rendement en s'efforçant de lier l'information sur les programmes et l'information financière, et l'établissement d'un cadre intégré de gestion du risque pour la CNLC.

Gouvernement en direct (GED) : Le Gouvernement en direct est aussi un élément fondamental du service aux Canadiens et du programme de gestion moderne de la CNLC. Le plus gros défi pour la Commission sera d'élaborer une approche pour l'initiative GED, même si elle dispose de ressources très limitées à cette fin. Dans ce contexte, la Commission continuera d'axer ses efforts en priorité sur la communication de renseignements. Les gens qui entrent en relation avec la Commission affirment que c'est la possibilité d'obtenir rapidement de l'information de qualité qu'ils apprécient le plus.

Résultat stratégique – Des décisions judiciaires en matière de réhabilitation qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités et à fournir, en temps utile, des services aux candidats à la réhabilitation.

Énoncés de la Vision – Résultats à long terme

- La Commission traite la plupart des demandes de réhabilitation dans un délai de quelques semaines. Le public reconnaît de façon générale que la réhabilitation est un indicateur à long terme de la réadaptation et ceux qui obtiennent leur réhabilitation en ont plus pour leur argent, que ce soit au chapitre du service reçu ou du fait que la population est plus consciente de l'importance de la réhabilitation.

Priorités	Activités prévues	Ressources					(000 \$)
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	
<ul style="list-style-type: none">Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi en ce qui a trait à la réhabilitation.	<ul style="list-style-type: none">Traitement efficace de 20 000 à 25 000 demandes de réhabilitation chaque année.	2 000	2 200	2 400	1 930	1 930	
<ul style="list-style-type: none">Mesures permettant d'accélérer le traitement des demandes de réhabilitation.	<ul style="list-style-type: none">Examen de processus, élaboration de plans pour continuer d'innover dans l'utilisation de la technologie pour traiter plus efficacement les demandes.Élaboration d'un plan à long terme pour relever la qualité du service, notamment examen de la gestion des recettes et cadre législatif des réhabilitations.	500	200	350	200	200	
<ul style="list-style-type: none">AD - À déterminer.		-	-	-	50	AD	

4.5 Décisions judiciaires en matière de réhabilitation

Résultat stratégique 3 – Des décisions judiciaires en matière de réhabilitation qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités et à fournir, en temps utile, des services aux candidats à la réhabilitation.

La réhabilitation est une mesure officielle qui élimine la marque infamante d'un casier judiciaire pour des gens reconnus coupables d'une infraction à une loi fédérale qui, après avoir purgé la peine imposée et après une période de temps donnée, se sont conduits en citoyens responsables. La réhabilitation est, par conséquent, un moyen de faciliter la réinsertion sans danger dans la collectivité.

Le programme de réhabilitation reçoit de 20 000 à 25 000 demandes annuellement. Ces dernières années, le volume des demandes a dépassé la capacité de traitement. À cause

de cela, le temps moyen de traitement des demandes de réhabilitation a augmenté considérablement et la qualité du service au client a diminué parallèlement. L'amélioration du service est une des grandes priorités de la Commission. Parmi les principales mesures à cet égard, mentionnons la rationalisation des processus et l'usage innovateur de la technologie.

Total des dépenses prévues	
Exécution des programmes	1 780 000 \$
Services corporatifs	400 000 \$
Total	2 180 000 \$
ETP prévus	32

Priorités	Activités prévues		Ressources (000 \$)				
			2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> Poursuite de l'élaboration et de la mise en oeuvre du cadre stratégique de la CNLC pour l'engagement des citoyens. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen, avec le SCC, et mise en oeuvre de mesures visant à améliorer la communication d'informations aux victimes, aux niveaux national et régional. Expansion de la stratégie de manière à englober les collectivités rurales, autochtones et multiculturelles. La stratégie assurera : <ul style="list-style-type: none"> la diffusion au public d'information pertinente et récente; la possibilité d'assister à des débats valables sur les questions touchant la libération conditionnelle; l'organisation de partenariats avec les collectivités. 		100	100	120	120	AD
<ul style="list-style-type: none"> Élaboration continue d'un plan pour faire face à la diversité croissante de la population parmi les délinquants et dans la collectivité. 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en oeuvre d'un train de mesures axées sur les questions liées à la diversité, ce qui comprend : <ul style="list-style-type: none"> des stratégies de recrutement qui feront en sorte que le personnel et les commissaires seront représentatifs des collectivités servies par la Commission; des politiques, des activités de formation et des modèles de décision qui respectent la culture, le caractère ethnique, etc. Examen des incidences des politiques de justice réparatrice sur la libération conditionnelle, consultation des partenaires et des intervenants au sujet de la justice réparatrice. 		275	270	270	200	200
<ul style="list-style-type: none"> Étude continue de la justice réparatrice dans le contexte des décisions prises en matière de libération conditionnelle. 			100	100	120	120	AD
<ul style="list-style-type: none"> Encouragement à une action efficace pour la mise en oeuvre de l'entente du fédéral avec le secteur du bénévolat. 	<ul style="list-style-type: none"> Consultations, au sein de la Commission, avec des partenaires clés et avec la collectivité au sujet de la mise en oeuvre de l'entente. 		-	-	50	50	-
<ul style="list-style-type: none"> AD - À déterminer. 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration du plan d'action de la CNLC pour la mise en oeuvre de l'entente. 					50	100

Résultat stratégique – Des processus décisionnels transparents, accessibles et responsables

Énoncés de la Vision – Résultats à long terme

- La Commission est transparente et juste et est perçue comme telle; elle s'acquitte de son devoir d'agir équitablement et respecte les besoins et circonstances propres aux divers groupes dans l'application de ses politiques et processus décisionnels.
- La Commission est un organisme communautaire – et elle est perçue comme telle; elle représente les diverses collectivités et leurs préoccupations, notamment les préoccupations des femmes, des minorités ethniques, des personnes âgées et des jeunes. Le degré de compréhension du public et sa confiance dans la mise en liberté sous condition sont élevés.
- La Commission établit de nouveaux partenariats avec les collectivités, créant ainsi parmi les citoyens un réseau de porte-parole en faveur de la mise en liberté sous condition et de la réinsertion des délinquants. La communication de renseignements et la consultation du public caractérisent tous les aspects du travail effectué par la Commission.
- La Commission élabore des processus décisionnels innovateurs qui répondent aux besoins des victimes et reconnaissent la valeur des méthodes de justice réparatrice, qui mettent l'accent sur la participation des victimes, des délinquants et de leurs familles respectives ainsi que de la collectivité.
- La Commission travaille efficacement avec ses partenaires clés, notamment le SCC, le secteur bénévole, les groupes communautaires et d'autres ordres de gouvernement pour favoriser un système de justice pénale efficace axé sur l'atteinte d'un objectif commun de protection de la société et caractérisé par des systèmes et des processus équilibrés.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
• Gestion efficace des responsabilités qu'impose la loi.						
• Réponse aux charges de travail annuelles consistant en quelque 15 000 contacts avec des victimes, la présence de 1 100 observateurs aux audiences, et 4 000 demandes de consultation du registre des décisions et enquêtes sur des incidents tragiques.		800	800	1 460	1 542	1,542
• Poursuite de la mise en place continue de mesures provisoires visant à permettre aux victimes de lire une déclaration aux audiences de la CNLC, examen des mesures permettant aux victimes d'avoir accès aux enregistrements des audiences de la CNLC.		-	350	400	500	AD

Résultat stratégique 2: Des processus décisionnels transparents, accessibles et responsables.

La *LSCMLC* insiste sur la transparence et la responsabilité et contient notamment des dispositions qui reconnaissent que les victimes ont besoin de certains renseignements, permettent à des parties intéressées d'assister aux audiences de la CNLC et donnent au public accès au registre des décisions de la Commission. Un autre aspect important de la transparence et de l'obligation redditionnelle, tel qu'établi dans la loi, a trait aux enquêtes sur des incidents graves survenus dans la collectivité et la communication efficace des conclusions de ces enquêtes aux parties intéressées à l'intérieur comme à l'extérieur de la Commission. La *Loi* invite également la Commission à mettre sur pied un programme efficace d'information de la population. Ces dernières années, les mesures prises pour informer la population sont devenues plus complexes, car la Commission a dû composer avec la diversité grandissante parmi la population de délinquants et dans la collectivité, ce qui l'a amenée à se tourner vers de nouvelles approches comme celle de l'engagement des citoyens qui donne aux Canadiens une « voix » dans les débats sur des questions ayant des répercussions importantes pour leurs familles, leurs foyers et la collectivité.

L'importance de la transparence et de l'obligation redditionnelle a été mise en relief dans le rapport présenté par le Comité permanent de la justice et des droits de la personne à la suite de l'examen de la *LSCMLC*; ce rapport préconise une plus grande participation des victimes de crimes et le recours à de meilleures stratégies pour mobiliser les citoyens. En juillet 2001, la CNLC a pris des mesures permettant aux victimes de lire une déclaration lors des audiences. La Commission continuera de suivre cette démarche et en même temps prendra des dispositions efficaces, au sein du SCC et de la CNLC, pour répondre aux besoins d'information des victimes.

Total des dépenses prévues		
Exécution des programmes	2 600 000 \$	
Services corporatifs	402 000 \$	
Total	3 002 000 \$	
ETP prévus	48	

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> Expansion de l'initiative de la CNLC pour la qualité dans la mise en liberté sous condition : <ul style="list-style-type: none"> - qualité des commissaires et des membres du personnel; - qualité des processus décisionnels; - qualité des décisions. 	Bonne compréhension de ce qu'est la « qualité » en ce qui concerne la mise en liberté sous condition (à l'interne et à l'externe).	-	-	50	200	-
	Améliorer le recrutement des commissaires et des membres du personnel.	-	-	100	200	200
	Examiner la formation pour s'assurer qu'elle tient compte des dernières informations sur le risque et autres facteurs connexes.			50	100	100
	Examen des modèles de décisions afin de cerner les approches qui donnent de l'information de bonne qualité pour la prise de décisions.			50	200	100
<ul style="list-style-type: none"> Travaux préliminaires à l'appui de la stratégie nationale antidrogue fédérale. 	Collecte et intégration des données sur la toxicomanie et le risque à des fins de formation et d'élaboration de politiques.	-	-	25	AD	AD
<ul style="list-style-type: none"> AD - À déterminer. 						

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> Soutien efficace à l'examen de la LSCMLC. Maintien de l'appui à l'approche correctionnelle judiciaire (mesures visant les besoins et les circonstances des délinquants et des collectivités autochtones). 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse de la politique afin d'appuyer les débats sur les propositions de changements aux dispositions législatives. 	100	250	150	100	-
	<ul style="list-style-type: none"> Au besoin, mise en œuvre de mesures pour soutenir la réforme législative. 				AD	AD
	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des politiques et de la formation ayant trait aux délinquants autochtones, campagnes de sensibilisation des collectivités autochtones, tenue plus fréquente d'audiences avec aide d'un tiers. 	275	280	490	490	490
	<ul style="list-style-type: none"> Prestation de services de libération conditionnelle et de services connexes pour les délinquants venant du territoire du Nunavut. 	80	80	80	80	80
	<ul style="list-style-type: none"> Partenariat pour créer l'infrastructure communautaire nécessaire à l'intégration des délinquants autochtones en toute sécurité. 	-	-	100	100	100
	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation des impacts et des effets de l'initiative d'approche correctionnelle judiciaire (questions intéressant les Autochtones). 			100	100	-
	<ul style="list-style-type: none"> Rationalisation des opérations de la CNLC, examen et reniement des composantes du système, réalisation d'activités de formation visant à faciliter la mise en œuvre du nouveau SMLC, mise en place du nouveau système. 	723	2100	1250	400	-
	<ul style="list-style-type: none"> Étude de scénarios pour la poursuite de l'élaboration et de l'exécution du SMLC. 	-	-	50	150	AD
	<ul style="list-style-type: none"> Appui à l'initiative d'intégration de l'information de la justice afin de s'assurer que le SMLC et les autres systèmes de la CNLC disposent des liens nécessaires pour permettre l'échange efficace des renseignements. 	100	100	100	150	5
	AD - À déterminer.					

Résultat stratégique – Des décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants.

Énoncés de la Vision – Résultats à long terme

- La Commission est le leader mondial en matière de prise de décisions judiciaires - et elle est perçue comme telle -, cherchant constamment à améliorer sa capacité de repérer, chez une population carcérale de plus en plus diversifiée, les délinquants qui réussiront à se réintégrer à la collectivité. La récidive, plus particulièrement la récidive avec violence, continue de diminuer.
- La Commission est assujettie à un cadre législatif habitant qui lui permet de se servir de toutes ses connaissances spécialisées pour rendre des décisions judiciaires. Une évaluation efficace du risque, particulière à chaque cas, et une gestion du risque basée sur les résultats des recherches, ainsi qu'une surveillance accrue dans la collectivité assurent une réinsertion sociale opportune et sûre des délinquants.
- La Commission choisit des personnes hautement qualifiées comme candidats aux postes de commissaires et comme employés — ce sont des personnes bien renseignées en matière de réinsertion sociale des délinquants et résolues à assurer cette réinsertion sans risque pour la collectivité. L'apprentissage permanent et une bonne planification de la relève sont gages d'excellence comme l'est aussi l'enchâssement dans la loi de dispositions relatives à la nomination des commissaires.
- La Commission élabore, en collaboration avec les collectivités, des modèles innovateurs pour la prise de décisions relatives à la libération conditionnelle et les activités complexes, qui tiennent compte des besoins uniques et de la situation particulière des délinquants autochtones et du rôle des collectivités autochtones dans la réinsertion sociale sans risque de ces délinquants.
- La Commission tire le maximum de la technologie de l'information et des systèmes d'information de la justice intégrée. La qualité et la rapidité de la préparation des cas et de l'information en vue de la prise de décisions répondent aux normes de la Commission dans toutes les circonstances.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 \$)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi. • Préparation et réalisation des examens en vue de la mise en liberté sous condition (entre 20 000 et 25 000), notamment des examens pour des délinquants sous responsabilité provinciale, qui entraînent des coûts de plus d'un million de dollars par an. 		19 000	19 000	22 055	24 900	24 550

4.2 Établissement de rapports détaillés

Les plans et les priorités de la Commission sont inextricablement liés à sa Vision. La Vision façonne et génère sans cesse des améliorations à la politique, à la formation et aux opérations au sein de la Commission, et fait le lien entre la planification et l'établissement de rapports sur le rendement, et les concepts de sécurité publique et de service public.

4.3 Décisions judiciaires en matière de MLSC

Résultat stratégique 1 – Des décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants.

La protection de la société est le critère prépondérant de toutes les décisions en matière de mise en liberté. Ces décisions sont rendues en utilisant toute l'information pertinente disponible et en procédant à une évaluation attentive du risque. Dans ce contexte, la Commission doit être jugée en fonction des résultats de ses décisions concernant la mise en liberté de délinquants, particulièrement la libération conditionnelle. Les données sur le rendement indiquent des résultats positifs à cet égard. Plus de neuf libérés conditionnels sur dix ne commettent pas de nouvelle infraction, et 99 libérés conditionnels sur 100 ne commettent pas de nouvelle infraction avec violence. D'après un suivi à long terme, les délinquants qui achèvent leur peine en liberté conditionnelle totale ne retournent généralement pas au pénitencier. En fait, environ 90 % des délinquants qui sont parvenus au terme de leur peine pendant qu'ils étaient en liberté conditionnelle totale n'ont pas été réincarcérés dans un pénitencier fédéral dix ans après l'expiration de leur peine.

Ces données indiquent des résultats positifs, mais la sécurité publique est un domaine où l'amélioration continue doit être la règle. Les conséquences tragiques des crimes pour les victimes et la collectivité imposent à la Commission de s'efforcer sans relâche d'améliorer l'évaluation du risque et la prise de décisions. Les plans et priorités se concentrent fortement sur des mesures qui rehausseront la qualité des prises de décisions.

Total des dépenses prévues 2003-04	
Exécution des programmes	24 000 000 \$
Services corporatifs	3 170 000 \$
Total	27 170 000 \$
FTP prévus	306

Section 4 : Plans et priorités par résultat stratégique

La présente section donne de l'information sur les plans et les priorités de la CNLC, par résultat stratégique. Au début, on trouvera de l'information sommaire, et ensuite, un exposé plus détaillé, notamment sur les activités prévues et les coûts.

4.1 Information sommaire

Résultats stratégiques	Priorités
1. Des décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants.	<ul style="list-style-type: none">■ Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi.■ Maintien de l'appui à l'examen de la LSCMTC.■ Poursuite des travaux sur « l'approche correctionnelle judiciaire », avec attention particulière aux questions autochtones.■ Poursuite de l'élaboration du Système sur la mise en liberté sous condition.■ Expansion de l'initiative sur la mise en liberté sous condition.■ Travaux préliminaires pour appuyer la stratégie nationale antidrogue.
2. Des processus décisionnels transparents, accessibles et responsables.	<ul style="list-style-type: none">■ Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi (victimes, observateurs aux audiences, registre des décisions, enquêtes).■ Maintien des mesures permettant aux victimes de prendre la parole lors des audiences.■ Exploration de mesures pour la création d'un bureau national et de bureaux régionaux mixtes SCC-CNLC pour satisfaire aux besoins des victimes.■ Poursuite de la stratégie de la CNLC pour l'engagement des citoyens.■ Efforts continus pour faire face à la diversité croissante de la population parmi les délinquants et dans la collectivité.■ Soutien à la mise en oeuvre de l'entente du gouvernement fédéral avec le secteur du bénévolat.
3. Des décisions judiciaires en matière de réhabilitation qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités et à fournir, en temps utile, des services aux candidats à la réhabilitation.	<ul style="list-style-type: none">■ Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi.■ Mesures d'amélioration de l'efficacité du processus de réhabilitation.
4. Elaboration d'un programme de gestion moderne qui permettra à la Commission d'améliorer l'organisation et la qualité des services pour les Canadiens.	<ul style="list-style-type: none">■ Poursuite des efforts en vue de la modernisation de la fonction de contrôleur.■ Poursuite de l'élaboration d'une stratégie d'information et de technologie assurant le meilleur appui possible à l'exécution des programmes.■ Poursuite de l'élaboration d'une stratégie efficace de ressources humaines

3.4 Dépenses par résultat stratégique

Dans la ligne de sa mission et de sa vision, la Commission a défini quatre résultats stratégiques:

- des décisions judiciaises en matière de mise en liberté sous condition qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants;
- des processus décisionnels touchant la mise en liberté sous condition qui seront transparents et accessibles et satisferont à l'obligation de rendre compte;
- des décisions judiciaises en matière de réhabilitation qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités et à fournir, en temps utile, des services aux candidats à la réhabilitation;
- un programme de gestion moderne qui permet à la Commission de s'améliorer en tant qu'organisation et d'offrir un service de qualité aux Canadiens et Canadiennes.

Aperçu des dépenses par objectif stratégique pour 2003-2004				
Décisions judiciaises en matière de mise en liberté sous condition	Processus décisionnels transparents et responsables	Décisions judiciaises en matière de réhabilitation	Programme de gestion moderne	Total
27 170 000 \$	3 002 000 \$	2 180 000 \$	930 000 \$	33 282 000 \$
306 ETP	48 ETP	32 ETP	8 ETP	394 ETP

- un cadre législatif moderne et approprié;
- une évaluation du risque et une prise de décisions de meilleure qualité;
- des processus plus ouverts à l'égard des victimes de crime;
- une réponse plus efficace aux besoins des délinquants et des collectivités autochtones;
- une meilleure compréhension et une meilleure approche à l'égard de la diversité canadienne;
- une information publique plus efficace afin de faire mieux comprendre au public ce qu'est la mise en liberté sous condition en tant que stratégie de sécurité publique;
- des partenariats plus solides avec la collectivité afin de relever le degré d'efficacité de la mise en liberté sous condition;
- un traitement plus rapide et plus efficace des demandes de réhabilitation;
- une stratégie de ressources qui rend les opérations plus efficaces et favorise la poursuite de l'amélioration.

À la fin des années 1990, la Commission a reconnu le caractère dynamique de son environnement et la nécessité de s'améliorer sans cesse dans les domaines de la sécurité générale et du service public. Dans ce contexte, elle a élaboré le document « 2000 et au-delà » afin d'être en mesure de répondre aux défis actuels et en émergence. La Vision établit la voie à suivre pour s'améliorer sans cesse en se fondant sur :

3.3 La Vision

Gestion des ressources humaines : Plus de 35 % du personnel de la CNLC ont 50 ans ou plus, ce qui entraîne la possibilité d'un nombre important de départs dans les cinq prochaines années. Il sera peut-être difficile de remplacer ces employés. À la Commission, les niveaux de classification sont moins élevés que dans de nombreuses autres organisations et les possibilités d'avancement sont plus limitées. Pour rendre la situation encore plus complexe, la CNLC doit maintenir un profil de main d'œuvre qui reflète la diversité canadienne.

Gestion de l'information et technologie : La qualité de l'information est essentielle à la qualité de la prise de décisions. L'utilisation productive de la technologie est critiquée pour la collecte et le transfert d'une information de bonne qualité. La Commission se trouve sans cesse confrontée au défi que pose l'identification des ressources pour développer et raffiner des systèmes d'information, et assurer un soutien sur une base permanente. Les initiatives d'information comme le GBD introduisent de nouvelles exigences pour l'organisation et créent le besoin d'approches innovatrices pour gérer l'entreprise relative à la technologie de l'information.

aux problèmes cernés par le Comité. La Commission reste déterminée à collaborer avec ses partenaires pour favoriser les progrès dans ce domaine.

Victimes de crime : La nécessité d'avoir un système de justice venant en aide aux victimes et les informant davantage se fait de plus en plus sentir. Ce besoin a été souvent manifesté par des victimes et des organisations de victimes, et fermement réitéré à plusieurs occasions par le Comité permanent de la justice et des droits de la personne. Ce secteur est hautement prioritaire pour la CNLC.

Attitudes et préoccupations du public : Les Canadiens continuent de craindre la criminalité et de se préoccuper de leur sécurité. Ils réclament une action concertée du gouvernement pour renforcer la sécurité publique, prévenir le crime et voir aux besoins des victimes. Ils exercent également des pressions pour que les risques de récidive soient évalués plus efficacement, particulièrement pour les délinquants ayant des antécédents d'infraction sexuelle ou avec violence. Dans ce contexte, le débat public sur la libération conditionnelle se fait souvent sur un arrière-plan de couverture médiatique à grand retentissement lors d'incidents tragiques dans la collectivité, accompagné par les voix de ceux qui réclament sans relâche un durcissement des sanctions prévues contre les actes criminels et la restriction de l'admissibilité à la libération conditionnelle.

Autochtones : La représentation disproportionnée des Autochtones dans le système de justice a atteint des proportions de crise. Les récents discours du Trône ont reconnu la gravité de la situation et ont invité les ministères et organismes fédéraux à prendre des mesures à cet égard. Étant un petit organisme dont les responsabilités s'exercent « en bout de ligne » dans le système de justice, la Commission n'a pas de grands moyens pour influencer la surreprésentation des Autochtones dans le système. Elle peut cependant travailler avec des délinquants et des collectivités autochtones à l'élaboration de politiques, de programmes de formation et de processus décisionnels respectant la culture et les traditions autochtones, et qui appuient la réinsertion sans danger des délinquants autochtones dans la collectivité.

3.2 Facteurs internes

Charges de travail : La Commission connaît encore des charges de travail lourdes et complexes, à cause du profil d'infraction de plus en plus violent des délinquants sous responsabilité fédérale, de son implication croissante auprès des victimes, et du volume élevé de demandes de réhabilitation. La Commission doit également répondre à de nombreuses initiatives d'amélioration de la gestion comme la Stratégie d'information financière, la modernisation de la fonction de contrôleur et l'évaluation de programmes. Collectivement, ces pressions créent de grandes difficultés pour la Commission puisqu'elles exigent un examen rigoureux des priorités et l'affectation efficace des ressources.

Section 3 : Le cadre stratégique – Aperçu de la planification

La Commission nationale des libérations conditionnelles est financée en grande partie par le budget prévu au chapitre des dépenses de fonctionnement et l'autorisation de dépenser les recettes de l'année. La Commission s'acquitte de ses fonctions dans un environnement complexe et exigeant qui réclame un soutien ferme à l'égard des priorités du gouvernement, une réponse efficace aux pressions qui s'exercent au sein du système de justice et de la part des collectivités de tout le pays, et des mesures efficaces d'innovation et d'amélioration pour faire face aux nouveaux défis de gestion.

3.1 Facteurs externes

Priorités gouvernementales : Plusieurs discours du Trône succéssifs ont établi un vaste programme fédéral pour rendre les collectivités sûres et saines, et pour l'inclusion de tous les citoyens dans la société canadienne. La Commission poursuivra plusieurs initiatives à l'appui de ce programme, notamment :

- L'approche correctionnelle judiciaire mettant l'accent sur les questions touchant les Autochtones et la diversité croissante de la population aussi bien parmi les délinquants que dans la collectivité;
- L'intégration de l'information de la justice notamment le développement d'un système sur la mise en liberté sous condition pour appuyer la qualité de la prise de décisions;
- L'engagement des citoyens à l'égard des discussions publiques sur les questions de libération conditionnelle et autres questions connexes;
- Le soutien à la stratégie nationale antidrogue par la production d'information de meilleure qualité sur la toxicomanie et le risque de récidive.

Le gouvernement fédéral s'est aussi fermement engagé à assurer une bonne gouvernance et des services de qualité aux clients en poursuivant des initiatives dynamiques d'amélioration des services. Parmi les stratégies d'amélioration (que la Commission est déterminée à mener à bien) mentionnons : le gouvernement en direct (GED), un vaste effort pour assurer aux Canadiens l'accès direct aux informations et aux services gouvernementaux; la modernisation de la fonction de contrôle qui encouragera l'efficacité et la responsabilisation à l'échelle du gouvernement.

Initiatives législatives : Le Comité permanent de la justice et des droits de la personne a examiné la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* et produit un rapport qui présentait 53 recommandations pouvant avoir des répercussions majeures sur les services correctionnels et la mise en liberté sous condition au Canada. Le gouvernement a accepté 46 des 53 recommandations et a invité à passer à l'action pour trouver des solutions

2.5 Dépenses prévues de l'organisme

(en millions de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Mise en liberté sous condition Clémence et réhabilitations	24,8	26,8	26,5	25,0
Gestion générale	4,2	4,7	4,6	4,7
Budget des dépenses principal – budgétaire (brut)	30,5	33,3	32,9	31,5
Budget des dépenses principal – non budgétaire (brut)	-	-	-	-
Moins : recettes disponibles	-	-	-	-
Budget des dépenses total	30,5	33,3	32,9	31,5
Rajustements	5,4	-	-	-
Dépenses nettes prévues	35,9	33,3	32,9	31,5
Moins : Recettes non disponibles	0,8	0,8	0,8	0,8
Plus : Coût des services reçus Gratuitement	3,8	4,0	4,0	3,9
Coût net du programme	38,9	36,5	36,1	34,6
Équivalents temps plein	377	394	394	394

Les tendances sur plusieurs années indiquent un déclin dans les dépenses prévues à la suite de l'interruption anticipée des ressources pour des initiatives spéciales comme le Système sur la mise en liberté sous condition et le renforcement de l'évaluation de programmes.

2.3 Structure de l'exécution des programmes

Les travaux de la Commission sont effectués par un réseau de bureaux régionaux et par le bureau national situé à Ottawa. Ce dernier a la responsabilité des recommandations en matière de clémence, des décisions ayant trait à la réhabilitation et des politiques connexes. Il est également responsable de diverses activités liées à la mise en liberté sous condition, notamment des vérifications et des enquêtes, des décisions d'appel, de l'élaboration des politiques et de la formation des commissaires. De plus, le bureau national exerce un leadership en matière de planification, de gestion des ressources, de communications, d'évaluation et de services corporatifs.

Les décisions relatives aux mises en liberté sous condition sont prises par les commissaires dans les régions. Les commissaires sont appuyés par le personnel qui planifie les audiences, veille à ce que l'information nécessaire à la prise de décisions soit accessible, voit à ce que l'information soit transmise au délinquant, donne des conseils sur la politique et communique les décisions relatives à la mise en liberté sous condition au délinquant, au Service correctionnel du Canada et autres. Le personnel des bureaux régionaux s'occupe aussi de communiquer des renseignements aux victimes, de prendre les dispositions nécessaires pour les observateurs aux audiences de la CNLC et de gérer les demandes de consultation du registre des décisions de la Commission.

2.4 Partenariats pour l'exécution des programmes

La Commission ne peut fonctionner efficacement qu'au sein d'un partenariat. Dans le domaine de la mise en liberté sous condition, c'est le SCC qui réunit les renseignements et prépare les cas à soumettre à l'examen et à la décision de la Commission. Lorsque celle-ci décide d'octroyer la mise en liberté, il incombe au SCC d'assurer la surveillance du délinquant dans la collectivité et d'informer la Commission de tout changement dans le niveau de risque que présente le délinquant sous surveillance. De la même manière, la GRC et les autres services de police fournissent à la CNLC l'information dont elle a besoin pour rendre des décisions en matière de réhabilitation, conformément à la *Loi sur le casier judiciaire*. Dans ce contexte, la Commission partage la responsabilité et l'obligation redditionnelle concernant les « résultats » avec d'autres organisations du secteur de la justice et, bien sûr, avec le délinquant ou sa famille. Cependant, la nécessité d'établir des partenariats va bien au-delà du soutien opérationnel. En tant qu'organisation professionnelle, la Commission exerce ses fonctions en partenariat avec différents groupes nationaux et internationaux, l'objectif étant de mettre en commun les pratiques exemplaires, de cerner des problèmes et préoccupations et de favoriser l'amélioration.

Section 2 : Le cadre de responsabilisation

2.1 Mission et valeurs

La Commission nationale des libérations conditionnelles, en tant que partie intégrante du système de justice pénale, prend en toute indépendance des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et sur la réhabilitation et formule des recommandations en matière de clémence. Elle contribue à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois.

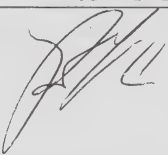
La Mission établit quatre valeurs fondamentales :

- Contribution au maintien d'une société juste;
- Respect de la dignité de chacun et de chacune de même que de l'égalité des droits de tous les membres de la société;
- Engagement à faire preuve de transparence, d'intégrité et de responsabilité;
- Conviction que la contribution d'un personnel aussi compétent que motivé est essentielle à la réalisation du mandat de la Mission.

2.2 Mandat

La Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC) est un tribunal administratif indépendant qui est chargé de rendre des décisions à propos du moment et des conditions de diverses formes de mise en liberté des délinquants. Elle rend également des décisions sur la réhabilitation et fait des recommandations en matière de clémence en vertu de la prérogative royale de clémence.

Les dispositions législatives qui régissent la Commission comprennent la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition (LSCMLC)*, la *Loi sur le casier judiciaire (LCJ)* et le *Code criminel*. La LSCMLC habilite la Commission à rendre des décisions en matière de mise en liberté sous condition à l'égard de délinquants sous responsabilité fédérale et de délinquants relevant des provinces et territoires qui n'ont pas leur propre commission des libérations conditionnelles. Des commissions provinciales des libérations conditionnelles existent au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique. La LCJ confère à la Commission le pouvoir d'octroyer ou de révoquer des réhabilitations relativement à des condamnations pour des infractions à des lois et à des règlements fédéraux. S'appuyant sur les enquêtes effectuées par la Commission et les recommandations provenant du solliciteur général du Canada, le gouverneur général ou le gouverneur en conseil approuve le recours à la prérogative royale de clémence à l'égard de personnes reconnues coupables d'une infraction à une loi ou à un règlement fédéral.

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION	
<p>I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Parole Board</p>	<p>This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities:</p> <ul style="list-style-type: none">• It accurately portrays the plans and priorities of the organization.• The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.• Is comprehensive and accurate.• Is based on sound underlying departmental information and management systems. <p>The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.</p>
<p>Je soumetts, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 de la Commission nationale des libérations conditionnelles</p>	<p>Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 :</p> <ul style="list-style-type: none">• Il décrit fidèlement les plans et priorités de l'organisation.• Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.• Son contenu est complet et exact.• Le document est fondé sur de solides systèmes d'information et de gestion sous-jacents. <p>La structure des rapports hiérarchiques sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et constitue la base de l'imputabilité des résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.</p>
<div><div></div><div>D. Ian Glen, c.r.</div><div>Date: <u>March 17, 2003</u></div></div>	

programme, qui comprend des initiatives comme celle qui a trait à la modernisation de la fonction de contrôleur, portera sur :

- une stratégie de ressources humaines qui renforcera notre capacité d'attirer des personnes qualifiées comme commissaires et membres du personnel, et de les inciter à rester;
- une stratégie de technologie de l'information grâce à laquelle la Commission sera en mesure de faire le meilleur usage possible de la technologie dans les secteurs d'activité de la mise en liberté sous condition et de la réhabilitation;

- un cadre intégré de gestion du risque qui aidera à faire en sorte que les programmes soient exécutés et les ressources gérées de façon transparente, efficace et responsable.

La sécurité et la protection du public sont des priorités importantes pour le gouvernement fédéral et des aspects fondamentaux du bien-être de la collectivité. La Commission nationale des libérations conditionnelles a un rôle important à jouer dans la protection du public par le biais de décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition et de réhabilitation. Même s'il est toujours difficile de répondre efficacement au besoin d'assurer la sécurité publique, je suis convaincu que nous continuerons de progresser dans ce secteur, grâce aux plans et aux priorités que nous avons préparés.



D. Ian Glen, c.r.
Président

Commission nationale des libérations conditionnelles

Section 1 : Messages

1.1 Message du président

La Commission nationale des libérations conditionnelles fonctionne dans un environnement dynamique et exigeant qui se caractérise par de lourdes charges de travail, la peur de la criminalité, l'inquiétude à propos de la sécurité, et des débats vigoureux et souvent critiques au sujet de la libération conditionnelle et d'autres questions connexes. Contre cette toile de fond, les plans et les priorités de la Commission restent dominés par deux thèmes – la sécurité publique et le service public.

La sécurité publique vient en tête des priorités de la Commission, dans la ligne des objectifs et des principes de la libération conditionnelle établis dans la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, et fermement réitérés dans notre Mission et notre Vision. L'attention que nous attachons à cette priorité se manifeste dans la manière dont nous continuons de nous acquitter des responsabilités imposées par la loi.

Le régime de libération conditionnelle, par exemple, continue de donner de bons résultats. Dans plus de neuf cas sur dix, les délinquants mis en liberté conditionnelle ne récidivent pas et dans 99 pour 100 des cas, la mise en liberté n'aboutit pas à une nouvelle infraction avec violence. Cependant, les statistiques ne sont pas d'un grand réconfort pour les personnes victimes de crimes perpétrés par des délinquants en liberté conditionnelle, et la Commission poursuit sans relâche ses efforts pour relever sa capacité de contribuer à la sécurité publique. L'initiative de décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition, avec son objectif de se doter de décideurs hautement qualifiés, de processus décisionnels adéquats et de décisions judiciaires, constitue un excellent exemple de ce travail.

L'initiative de l'approche correctionnelle judiciaire poursuit un objectif semblable de porter ses efforts sur le renforcement de la capacité de la Commission à traiter les délinquants autochtones et à faire face à la diversité croissante parmi la population carcérale et dans la collectivité. Une autre des grandes initiatives d'amélioration de la Commission est notre travail pour développer le système sur la mise en liberté sous condition. L'objectif de ce système est de relever la qualité de l'information recueillie pour la prise de décisions, au sein de la Commission elle-même et à l'échelle du système de justice, lorsque cette information est liée à des mesures fédérales en vue de l'intégration de l'information de la justice.

L'importance accordée par la Commission à la qualité du service public (c'est-à-dire axé sur le client et visant les résultats) vient de la perception croissante de la complexité des défis en matière de gestion que doivent relever aujourd'hui toutes les organisations et des exigences croissantes d'un public qui réclame de son gouvernement plus d'efficacité et une reddition des comptes plus rigoureuse. La qualité du service est un complètement naturel des efforts que déploie la Commission pour protéger le public, améliorer tous les aspects de la gestion et de l'exécution des programmes et, en ce faisant, fournir une base solide pour la prise de décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et la réhabilitation. Le programme de gestion moderne de la Commission est le premier élément par lequel passera l'amélioration du service au public. Ce

TABLE DES MATIÈRES

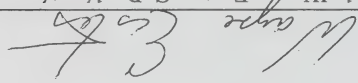
Section 1 : Messages	1
1.1 Message du président	1
1.2 Déclaration de la direction	3
Section 2 : Le cadre de responsabilisation	4
2.1 Mission et valeurs	4
2.2 Mandat	4
2.3 Structure de l'exécution des programmes	5
2.4 Partenariats pour l'exécution des programmes	5
2.5 Dépenses prévues de l'organisme	6
Section 3 : Le cadre stratégique – Aperçu de la planification	7
3.1 Facteurs externes	7
3.2 Facteurs internes	8
3.3 La Vision	9
3.4 Dépenses par résultat stratégique	10
Section 4 : Plans et priorités par résultat stratégique	11
4.1 Information sommaire	11
4.2 Etablissement de rapports détaillés	12
4.3 Décisions judiciaires en matière de MLSC	12
4.4 Processus décisionnels transparents et responsables	16
4.5 Décisions judiciaires en matière de réhabilitation	19
4.6 Programme de gestion moderne	21
Section 5 : L'organisation	24
5.1 Secteurs d'activité	24
5.2 Responsabilité des secteurs d'activité	25
5.3 Rapports sur la plan des ressources : secteurs d'activité	25
5.4 Renseignements financiers	26
5.5 Lois et règlements appliqués par la Commission nationale	26
5.6 des libérations conditionnelles	26
Personnes-ressources	27

**Commission nationale
des libérations
conditionnelles**

**2003-2004
Budget des dépenses**

Rapport sur les plans et priorités

Approuvé



L'Honorable Wayne Easter, C. P., député
Solliciteur général du Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement

présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère

est divisé en deux documents :

- (1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.
- (2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le

Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès

des Éditions du gouvernement du Canada

Communication Canada

Ottawa (Ontario)

K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.communication.gc.ca>

No de catalogue : BT31-2/2004-III-45

ISBN 0-660-62289-0



Commission nationale des libérations conditionnelles

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada



National Research Council Canada

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

- (1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).
- (2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: <http://publications.communication.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-63
ISBN: 0-660-62250-5



National Research
Council Canada

Conseil national
de recherches Canada

NRC · CNRC

Report on Plans and Priorities

National Research Council Canada

**2003-2004
Estimates**

A handwritten signature in black ink, reading "Allan Rock".

Allan Rock
Minister of Industry

Table of Contents

Acronyms and Abbreviations	iii
----------------------------------	-----

Section 1: Messages

Minister's Portfolio Message	1
Message from the Secretary of State (Science Research and Development)	3
Management Representation Statement.....	4

Section 2: Raison d'être

Mandate.....	5
--------------	---

Section 3: Plans and Priorities

Moving towards 2006	7
Table 1: NRC's Strategic Outcomes (Chart of Key Results Commitments).....	12
Table 2: Summary of Plans and Priorities	13
Excellence and Leadership in R&D.....	15
Technology Clusters.....	20
Value for Canada	25
Global Reach	28
Outstanding People – Outstanding Employer	32
Managing to Realize our Vision 2006	35

Section 4: Organization

Overview of NRC.....	37
Mandate.....	37
Agency Organization	37
Agency Planned Spending.....	41

Appendices

Appendix A: Financial Information	43
Appendix B: Government-wide Initiatives	49
Appendix C: Senior Management and Corporate Information	53
Appendix D: NRC Strategic Outcomes - Linkages	55
Appendix E: NRC's Institutes, Branches and Centres	57

Guideto

Acronyms and Abbreviations

Acronyms and Abbreviations

ACOA	Atlantic Canada Opportunities Agency
ALMA	Atacama Large Millimeter Array
AMTC	Aerospace Manufacturing Technology Centre
ATC	Aluminium Technology Centre
CBRN	Chemical, Biological, Radiation and Nuclear
CED	Canada Economic Development for Quebec Regions
CLS	Canadian Light Source
CPFC	Canadian Photonics Fabrication Centre
CTN	Canadian Technology Network
DND	Department of National Defence
DRDC	Defence Research and Development for Canada
G-7	Group of Seven
GTERC	Gas Turbine Environmental Research Centre
HR	Human Resources
IP	Intellectual Property
IPF	Industry Partnership Facility
ITA	Industrial Technology Advisor
NMR	Nuclear Magnetic Resonance
NPMR	Neutron Program for Material Research
NRC	National Research Council
NRC-BRI	Biotechnology Research Institute
NRC-CHC	Canadian Hydraulics Centre
NRC-CISTI	Canada Institute for Scientific and Technical Information
NRC-CSTT	Centre for Surface Transportation Technology
NRC-HIA	Herzberg Institute of Astrophysics
NRC-IAR	Institute for Aerospace Research
NRC-IBD	Institute for Biodiagnostics
NRC-IBS	Institute for Biological Sciences
NRC-IC	Innovation Centre
NRC-ICPET	Institute for Chemical Process and Environmental Technology
NRC-IIT	Institute for Information Technology
NRC-IMB	Institute for Marine Biosciences
NRC-IMD	Institute for Marine Dynamics
NRC-IMI	Industrial Materials Institute
NRC-IMS	Institute for Microstructural Sciences
NRC-IMTI	Integrated Manufacturing Technologies Institute
NRC-INMS	Institute for National Measurement Standards
NRC-IRAP	Industrial Research Assistance Program
NRC-IRC	Institute for Research in Construction
NRC-MTG	Manufacturing Technologies Group

NRC-NINT	National Institute for Nanotechnology
NRC-PBI	Plant Biotechnology Institute
NRC-SIMS	Steacie Institute for Molecular Sciences
NSERC	Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
R&D	Research and Development
S&T	Science and Technology
SBDA	Science-based Department or Agency
SME	Small and Medium-sized Enterprise
SSHRC	Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
STM	Scientific, Technical and Medical
TBS	Treasury Board of Canada Secretariat
TPC	Technology Partnerships Canada
TRIUMF	Tri-University Meson Facility

Section 1 Messages

Minister's Portfolio Message

I am proud to report on the measures being taken by the Industry Portfolio to help realize the government's goal of moving Canada into the ranks of the most innovative countries in the world by the year 2010. In today's global economy, innovation is the key to success. Thanks to innovation, we are finding new ways of thinking and better ways of working.

As the Minister responsible for the Industry Portfolio, I was pleased to be part of creating *Canada's Innovation Strategy*, which was launched in February 2002. Throughout the year, Industry Canada and its partners held 34 regional innovation summits and took part in many expert round tables and sectoral meetings. In all, the views of more than 10,000 Canadians were heard. That exciting and productive process culminated at the National Summit on Innovation and Learning, which brought together more than 500 business, government and academic leaders, as well as representatives from non-governmental organizations.

The Government of Canada is listening to Canadians. During the engagement process many excellent ideas were brought forward and, at the National Summit, were ranked in order of priority. Eighteen items were identified for action over the short term. I want to emphasize, however, that the process being discussed will be fully implemented over a 10-year period and must involve not only the Government of Canada, but all of its partners. Still, we have forged a very good beginning, and I am very encouraged by the positive response of the business and academic communities to the measures taken to date.

The Industry Portfolio's 16 member organizations work in partnership to ensure that Canadians have the support they need to meet the challenges of a rapidly evolving world economy. The cornerstone of all our future activities will be innovation.

It is my great pleasure to present the Report on Plans and Priorities for the National Research Council of Canada (NRC), which describes their expected achievements and results over the next three years. Plans and priorities for NRC continue with the implementation of Vision 2006 and the realization of its five strategic outcomes. New investments enable NRC to enhance its contributions to move Canada into the ranks of the most innovative countries in the world. In brief, NRC will pursue:

The Industry Portfolio is...

Atlantic Canada Opportunities Agency
Business Development Bank of Canada *
Canada Economic Development for Quebec Regions
Canadian Space Agency
Canadian Tourism Commission *
Competition Tribunal
Copyright Board Canada
Enterprise Cape Breton Corporation *
Industry Canada
Infrastructure Canada
National Research Council Canada
Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
Standards Council of Canada *
Statistics Canada
Western Economic Diversification Canada

** Not required to submit Reports on Plans and Priorities*

- its leading role in R&D by pushing the frontiers of knowledge in new and existing research domains to help Canada create tomorrow's opportunities;
- initiatives fostering the development of community-based technology clusters across the country by enhancing its regional presence and building new R&D facilities;
- the dissemination of technology and knowledge to Canadians by creating new technology-based companies, enhancing the innovative capacity of firms and improving access to scientific, technical and medical information;
- efforts to expand the Canadian innovation system globally by strengthening existing international alliances and developing new ones and providing access to large-scale international S&T facilities.

We have made great strides forward in working with Canadians through the engagement process for *Canada's Innovation Strategy*. We connected with businesspeople, academics and private citizens in every region of the country. I am confident that this renewed partnership will flourish over the coming year and that the results of our efforts will mean more and better jobs, a stronger and more dynamic economy, and a better quality of life for all Canadians.



The Honourable Allan Rock

Message from the Secretary of State (Science, Research and Development)

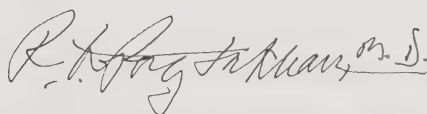
It is an exciting time for Canadian science and technology. Investments in research and development, and in innovation infrastructure are paying dividends. New ideas are turning into new opportunities, benefiting Canadians in every economic sector across the country. Indeed, Canada can count itself among the leaders in the global race toward excellence.

Increasing Canada's capacity to innovate and creating a culture of innovation and creativity is at the heart of *Canada's Innovation Strategy*. The Strategy is a far-reaching microeconomic blueprint, encompassing not only science and technology, but also education, legal frameworks, taxation and skills development for all Canadians.

Canada's Innovation Strategy is a 10-year plan, bringing together the public, private and non-profit sectors to establish Canada as the global hub for investment and opportunity. Our emphasis on long-term innovation and knowledge creation across all sectors will translate into important benefits for business processes, health care, sustainable development and the protection of our natural environment. The Canadian science research and development community will play a major part in this vital initiative.

Knowledge is one of Canada's strategic national assets. As we build our science and research capacity, we will ensure that knowledge contributes to building the progressive and successful economy that will lay the foundation for future generations of Canadians.

As such, I am pleased to present the *2003-04 Report on Plans and Priorities* for the National Research Council Canada, outlining where our nation is headed, how we intend to get there and what we expect our achievements to be.



Hon. Dr. Rey D. Pagtakhan
Minister of Veterans Affairs and Secretary of State
(Science, Research and Development)

Management Representation Statement

MANAGEMENT REPRESENTATION REPORT ON PLANS AND PRIORITIES 2003-2004

I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Research Council Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the agency's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: Arthur T. Carty

Date: 27 February 2003

Section 2

Raison d'être

Mandate

The mandate of the National Research Council (NRC) is, according to the *National Research Council Act*, to “[...] undertake, assist and promote industrial and scientific research in the national interest of Canada”. Accordingly, NRC carries out leading-edge R&D in areas of importance to Canada, stimulates technology transfer and commercialization through research partnerships and collaborations with industry and universities, enhances productivity and innovation in small- and medium-sized enterprises (SMEs) through the NRC Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP), provides comprehensive, electronic, scientific and technical information to its clients and operates and manages important elements of the national scientific infrastructure on behalf of Canadians. Through entrepreneurship and active engagement with partners, NRC fosters the creation of new businesses and helps create and expand technology clusters in communities across Canada. Finally, through international collaboration, NRC raises the profile of Canadian science abroad and opens doors for global business opportunities for Canadian companies.

Vision 2006: Science at Work for Canada

During 2000-2001, NRC undertook extensive consultations to chart its course for the next five years. It engaged hundreds of stakeholders inside NRC, as well as from government, industry, academia and key interest groups to develop a sense of shared purpose in fostering innovation. The new Vision launched April 8, 2002 sets well defined targets and goals for NRC across a broad spectrum of activities from discovery to innovation.¹

NRC's Vision 2006

Recognized globally for research and innovation, NRC is a leader in the development of an innovative, knowledge-based economy for Canada through science and technology.

This Vision is founded on five strategic pillars:

- **OUTSTANDING PEOPLE – OUTSTANDING EMPLOYER:** recognition as a leading research organization distinguished by the excellence of creativity of its employees;
- **EXCELLENCE AND LEADERSHIP IN R&D:** integration of public and private strengths to create new opportunities and meet national challenges for Canada;
- **TECHNOLOGY CLUSTERS:** development of the innovative capacity and socio-economic potential of Canada's communities;
- **VALUE FOR CANADA:** commitment to the creation of new technology-based enterprises, technology transfer and knowledge dissemination to industry; and
- **GLOBAL REACH:** access to global research & information networks and science facilities, stimulation of enhanced international opportunities for Canadian firms and technologies.

¹ For details about the Vision launch, please visit http://www.nrc-cnrc.gc.ca/corporate/regional_innovation/newsroundtable_vii.html

Creating Value for Canada through Science, Technology and Innovation

NRC creates value for Canada and Canadians in many ways through its core strengths: some 3,600 highly-skilled staff, 18 research institutes, five technology and innovation centres, the NRC-IRAP and the NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI). NRC is an integral element of Canada's S&T community and plays a large part in advancing Canadian knowledge and R&D performance. It develops new technologies and technology-based enterprises, and uses innovative technology and knowledge transfer mechanisms to create wealth for Canada. It strengthens Canada's innovation system and fosters a culture of innovation essential to success in the global economy.

NRC works with partners from all sectors to build and improve the effectiveness of Canada's innovation systems by nurturing national and international networks and collaborations and fostering the growth of community-based technology clusters. NRC anticipates the future needs of knowledge-based industries, generates new knowledge and disseminates it through technology and knowledge transfer activities.

NRC continually develops new solutions, technologies that create new sources and improve the quality of life of Canadians. New higher-paying jobs in exciting new industries, cleaner production processes, new medical devices and treatments, developments in air transportation safety, and improved manufacturing and communications are just a few of NRC's contributions that affect the lives of Canadians and spark real opportunities for economic growth.

NRC has a strong focus on entrepreneurship, encouraging new research-based enterprises to spin out of its laboratories, enhancing its licensing activities and improving its dissemination and diffusion of technical information and advice. During 2001-2002, 72 firms were incubating at NRC. The past six years at NRC saw the creation of 52 firms, participation in literally thousands of collaborations and the issuing of hundreds of licenses to commercialize discoveries – activities that have generated valuable intellectual property, thousands of new technology-based, high-talent jobs and revenues for firms in excess of \$1 billion.

NRC creates value for Canada through:

- Advances in scientific knowledge
- National & international networks, linkages and partnerships
- Technology transfer activities
- R&D assistance to Canadian companies
- Creation of new companies and highly skilled jobs
- New and improved technologies
- Community-based technology cluster and innovation initiatives
- Scientific, technical & medical information
- Incubator facilities for young companies
- Standards, codes and measurement activities

Section 3

Plans and Priorities

Moving towards 2006

Year One of Vision 2006 has yielded promising results and plans for Year Three of Vision 2006 that will bring NRC closer to the realization of its strategic outcomes and goals. *Figure 2* on page 11 demonstrates how NRC's Vision 2006 and its strategic outcomes are consistent with the *Speech from the Throne's* (September 2002) theme to make Canada a magnet for talent and innovation. NRC is also aligned with other government priorities; *Appendix D* gives an overview of the linkages between NRC's Vision 2006 and the President of the Treasury Board's annual report to Parliament, *Canada's Performance*.²

The Road Ahead for NRC

NRC recognizes that today's research creates tomorrow's opportunities, and that sustained research efforts will bring social and economic benefits to Canada as well as advancing the frontiers of knowledge. With a unique national R-D infrastructure, NRC is well-positioned to improve Canada's innovation capacity in existing and emerging fields of research, build networks for researchers and entrepreneurs, train highly-qualified personnel, create new technology-based companies and jobs and transfer knowledge and technology.

Moving towards 2006 implies...

- expanding NRC's presence with new facilities across the country; from St. John's to Vancouver and in Ville Saguenay and Montréal;
- pushing the frontiers of knowledge in new domains of research (nanotechnology, fuel cells, photonics and genomics);
- developing new technology clusters in St. John's, Halifax, New Brunswick, Ville Saguenay, Montréal, Winnipeg, Saskatoon, Edmonton and Vancouver;
- creating new technology-based companies who employ highly skilled workers;
- offering technological and financial assistance to SMEs;
- supporting the Canadian industry needs through collaborative research, technical and calibration services;
- strengthening existing international alliances and developing new ones; and
- providing access to large-scale international S&T facilities.

Every year, social, economic, scientific and technological changes create new challenges from NRC in its ability to deliver on planned outcomes. Over the years, NRC has learned to adapt to these challenges in order to deliver on its intended strategic outcomes. Some of these positive challenges in 2002-2003 were a new government agenda, a better outlook on Canada's global competitiveness and the *National Summit on Innovation and Learning*.

² Please see *Canada's Performance* on-line at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/01/cp-rc_e.html

Changes of directions and its impact on NRC's plans

The most recent *Speech from the Throne* (September 2002) entitled "*The Canada We Want*" outlines a new government agenda that builds on previous commitments (children, climate change and the environment, Canada's place in the world, innovation), and sets forth renewed commitments (health care system, Aboriginals, communities, the government-citizen partnership and security). The Government of Canada remains committed to helping Canada become one of the most innovative countries in the world in terms of R&D

performance: "We want to be a world leader in innovation and learning, a magnet for talent and investment. We can build world-class cities and healthy communities."³

The *National Summit on Innovation and Learning*⁴, held on November 18-19, 2002, was the culmination of six months of consultations with Canadians on the priorities and proposed actions of all stakeholders in the development of a National Innovation Strategy. NRC, as the Government of Canada's premier research and innovation agency, will use the directions provided by the stakeholders to guide its future actions in priority areas such as R&D and commercialization and the development of internationally competitive technology clusters.

"We will be making more such concrete announcements to help create strategic clusters.

No one does a better job at applying knowledge -- of bringing new ideas and products swiftly to market than Canada's Small and Medium Sized Enterprises. SMEs have been by far the main source of job growth in Canada this past decade. Programs of the National Research Council have helped SMEs adopt new technologies and advanced manufacturing techniques. And we will do more."

Jean Chrétien, Prime Minister of Canada
November 2002

(Opening Address of the National Summit on Innovation and Learning, delivered by Jane Stewart, Minister of Human Resources Development)

Challenges influencing NRC's strategic outcomes

Canada's overall economic and innovation performance in the global arena has been the focus of national attention over the past few years. Recent data from the World Economic Forum⁵ confirms the statement made by the Minister of Finance during his *Economic and Fiscal Update* (October 2002) and restated in his *Budget Speech* (February 2003)⁶; Canada had the strongest economic growth rate amongst the G-7 countries for the first half of 2002 and forecasts seem positive for the coming years. To realize the Canadian goal of becoming one of the top five most innovative countries in the world in terms of R&D performance, Canada needs to become a magnet for talent and investment. This will lead to an improved quality of life for all Canadians and is the key to sustained economic growth.⁷

Over the past three years, the Government of Canada's strong fiscal management policy has helped to generate a budget surplus. Part of the surplus has been used to create new extramural R&D programs

³ Speech from the Throne (September 2002), Government of Canada, September 2002. Available at <http://www.sft-ddt.gc.ca>

⁴ For more information on the *National Summit on Innovation and Learning*, please see <http://www.innovationstrategy.gc.ca>

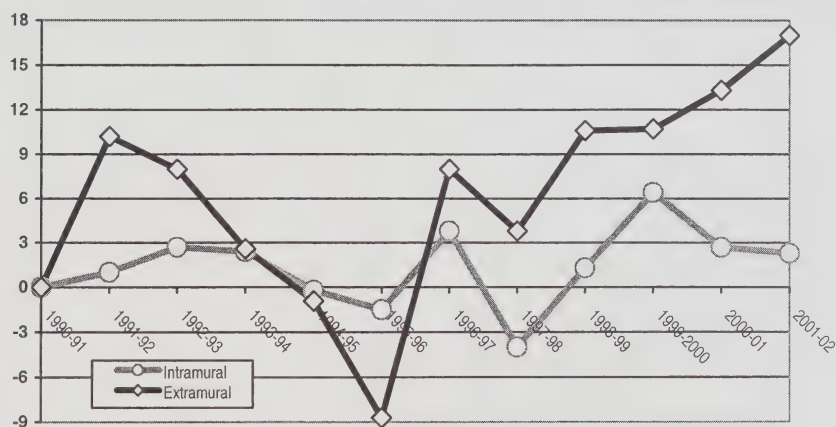
⁵ *Global Competitiveness Report 2002-2003*, World Economic Forum, Oxford University Press for the World Economic Forum, November 2002. (<http://www.weforum.org/>)

⁶ Budget Speech 2003, Finance Canada, February 2003, <http://www.fin.gc.ca/budget03/speech/speeche.htm>

⁷ Economic and Fiscal Update, Finance Canada, October 2002, http://www.fin.gc.ca/toce/2002/ec02_e.html

(Canada Foundation for Innovation, Genome Canada, Canada Research Chairs) and augment funding for the granting agencies (Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada, Social Sciences and Humanities Research Council of Canada and the Canadian Institutes of Health Research). These investments signalled a new, more diversified approach to R&D funding, and overall government R&D expenditures increased by 138%⁸ in 2001-2002 from its 1997-1998 levels. However, intramural expenditures for federal science-based departments and agencies (SBDAs) have remained stable at \$1.9 billion over the same period. (See Figure 1.) NRC has been successful in securing funding for new community-based initiatives (technology clusters in Atlantic Canada in June 2000, other Canadian provinces in the Budgets of 2001 and of 2003) as well as for strategic initiatives in aerospace and health, NRC-IRAP and to secure Canada's participation in leading-edge astronomy projects. Nonetheless, NRC still faces the critical challenge of maintaining and developing its physical infrastructure associated with major national scale facilities at a world-class level.

Figure 1. Federal Intramural & Extramural Expenditures (1990-2002) – expressed in percentage change from the previous fiscal year, 1997 Constant Dollars



Source: Statistics Canada, Federal Scientific Activities, March,

Like other federal SBDAs, NRC is not alone in facing major human resources management challenges. Besides dealing with numerous retirements over the coming years, NRC faces considerable competition in attracting and retaining highly-skilled, talented and knowledgeable scientists, engineers, technicians and other professionals. NRC is committed, through its *Employment Philosophy* and new human resources (HR) management initiatives, to ensure that it remains a magnet for the most talented and imaginative workers.⁹

Strategic Partnerships and Collaborations

Strategic partnerships and collaborations are fundamental to NRC's way of doing business, whether they be government agencies, Canadian or international universities or industry partners. NRC

⁸ Based on data from Statistics Canada, Federal Scientific Activities, March 2002.

⁹ See "Outstanding People – Outstanding Employer" strategic outcome on page 32.

believes that one of the most successful ways to transfer knowledge is through collaborative research. NRC research institutes team up with industrial and university partners to co-develop new technologies and help to ensure their successful commercialization. Under such arrangements, both sides share funding and management of the research. Industry and university partners are involved early to ensure that projects align with both marketplace needs and NRC capabilities. Partners work side-by-side with NRC teams, increasing technical expertise in the firm and improving the odds for commercial success.

Linking NRC Plans and Priorities to Government Objectives

NRC has developed a preliminary results-based performance management framework against the goals and strategic outcomes of its vision.

The following pages outline a layered overview of NRC's *Vision 2006* and its objectives:

- Linkages between the Speech from the Throne and Vision 2006 (*Figure 2*);
- NRC's Strategic Outcomes (*Table 1*); and
- Summary of NRC's Plans and Priorities for 2003-2004 (*Table 2*).

Figure 2: NRC and Government-wide Objectives – How NRC ties into the theme of *A Magnet for Talent and Investment*.

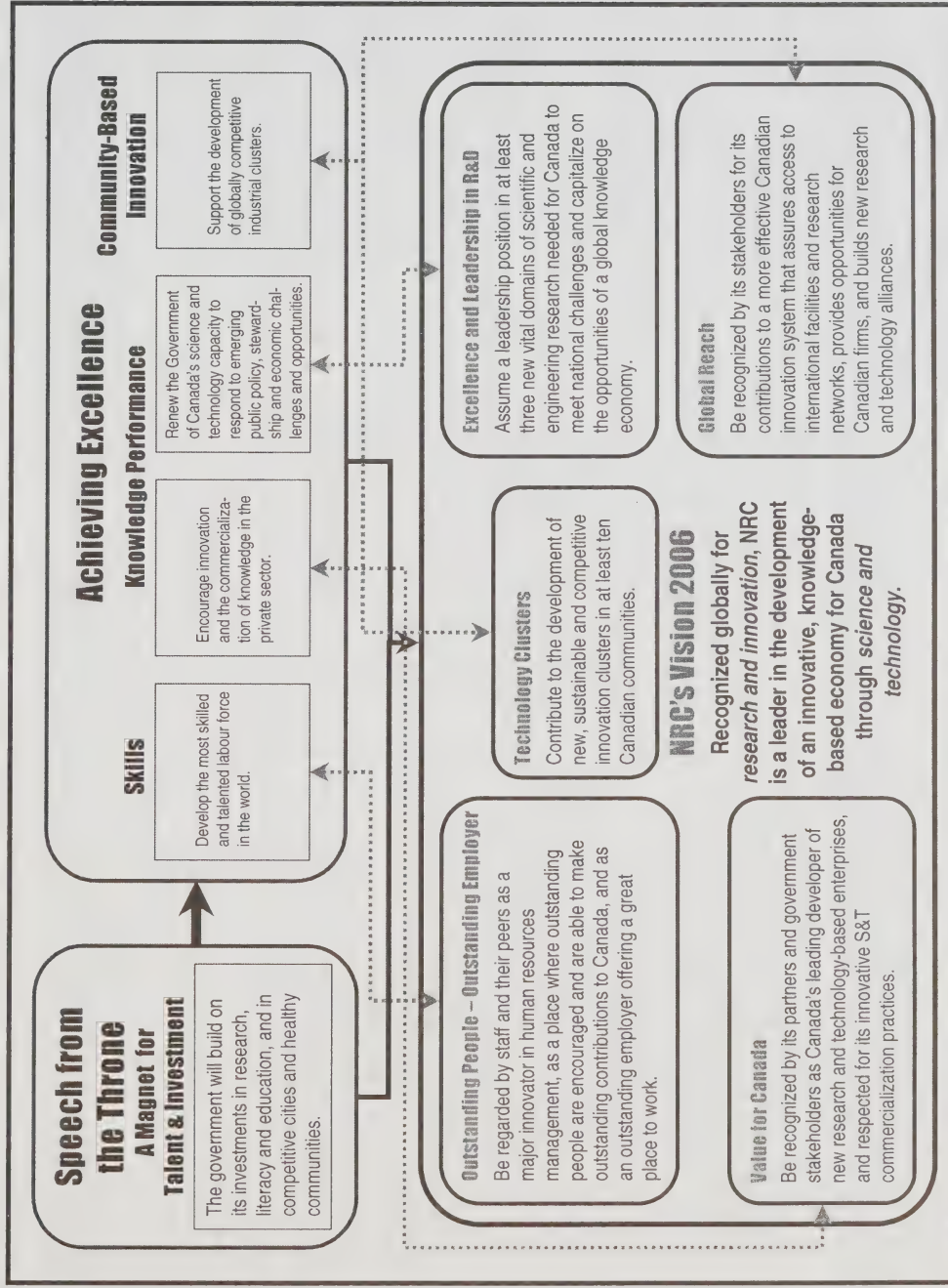


Table 1: NRC's Strategic Outcomes (Chart of Key Results Commitments)

DEVELOPMENT OF AN INNOVATIVE, KNOWLEDGE-BASED ECONOMY			RELEVANT BUSINESS LINE(S)	REPORTED ON PAGE
VISION 2006 STRATEGIC PILLARS AND OUTCOMES	VISION 2006 GOALS			
<p>Outstanding People – Outstanding Employer</p> <p><i>By 2006, NRC will be regarded by staff and their peers as a major innovator in human resources management, as a place where outstanding people are encouraged and are able to make outstanding contributions to Canada, and as an outstanding employer offering a great place to work.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Recruit and retain highly qualified people Reward professional development and productivity Operate leading-edge facilities and equipment Provide an outstanding place to work 		<ul style="list-style-type: none"> BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 	<p>p. 32</p> <p>p. 32</p> <p>p. 33</p> <p>p. 33</p>
<p>Excellence and Leadership in R&D</p> <p><i>By 2006, NRC will assume a leadership position in at least three new vital domains of scientific and engineering research needed for Canada to meet national challenges and capitalize on the opportunities of a global knowledge economy.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Advance new and emerging research domains Demonstrate Canadian R&D leadership Stewardship for strategic large-scale S&T infrastructure Contribute to federal strategies and initiatives Conduct research that benefits Canadians 		<ul style="list-style-type: none"> BL 1 and 2 BL 1 and 2 BL 1 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1 and 2 	<p>p. 15</p> <p>p. 17</p> <p>p. 30</p> <p>p. 17</p> <p>p. 18</p>
<p>Technology Clusters</p> <p><i>By 2006, NRC will contribute to the development of new, sustainable and competitive innovation clusters in at least ten Canadian communities.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Develop competitive research and technology base for cluster development Foster cluster champions, community leadership and strategies Demonstrate impacts of technology-based clusters 		<ul style="list-style-type: none"> BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 	<p>p. 20</p> <p>p. 20</p> <p>p. 20</p>
<p>Value for Canada</p> <p><i>By 2006, NRC will be recognized by its partners and government stakeholders as Canada's leading developer of new research and technology-based enterprises, and respected for its innovative S&T commercialization practices.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Create new technology-based companies Enhance the innovative capacity of firms Disseminate knowledge to Canadians Support the Canadian Industry 		<ul style="list-style-type: none"> BL 1 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1 and 2 	<p>p. 25</p> <p>p. 25</p> <p>p. 26</p> <p>p. 27</p>
<p>Global Reach</p> <p><i>By 2006, NRC will be recognized by its stakeholders for its contributions to a more effective Canadian innovation system that assures access to international facilities and research networks, provides opportunities for Canadian firms and builds new research and technology alliances.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Integrate and facilitate international research Harmonize international standards Build new international S&T alliances Provide access to international research facilities Stimulate new foreign investments in Canada 		<ul style="list-style-type: none"> BL 1, 2 and 3 BL 1 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 	<p>p. 28</p> <p>p. 29</p> <p>p. 29</p> <p>p. 30</p> <p>p. 31</p>

Legend:

BL 1 – Research and Technology Innovation; BL 2 – Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure; BL 3 – Program Management

Table 2: Summary of Plans and Priorities

STRATEGIC OUTCOMES	PROPOSED PLANS AND PRIORITIES	INTENDED OUTCOME / BENEFIT TO CANADIANS	EXPECTED TIMELINE
<i>Outstanding People – Outstanding Employer</i>	<ul style="list-style-type: none"> Fill new research positions in Atlantic Canada (NRC-IMD, NRC-IIT, NRC-IMB), at AMTC in Montréal, at NRC-NINT in Edmonton, at ATC in Saguenay and other new research facilities. Implement NRC-IRAP People Transition Plan Deploy the New Horizons – New Opportunities Program Implement NRC's Employment Philosophy and related HR management initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> Premier research talent in existing and emerging R&D areas Reinforce and solidify the NRC-IRAP ITA network in every region of Canada Attract and retain 50 new top-notch researchers Be an HR management innovator by satisfying the goals of NRC's Employment Philosophy 	<ul style="list-style-type: none"> 2005 2003-2004 2003 <i>On-going</i>
	<ul style="list-style-type: none"> Develop cutting-edge research programs in nanotechnology, genomics and proteomics, fuel cells, photonics and in other emerging domains Increase the number of peer-reviewed articles in all research domains Provide research results that benefit Canadians 	<ul style="list-style-type: none"> Leadership position in at least three new domains of research of importance to Canada Recognition of NRC's research excellence Build Canada's technology capacity, improve its R&D performance and support the needs of Canadian industry in emerging R&D areas 	<ul style="list-style-type: none"> <i>On-going</i> 2005-2006 <i>On-going</i>
<i>Technology Clusters</i>	<ul style="list-style-type: none"> Implement a national strategy for the development, construction and operation of Industry Partnership Facilities (incubators) Foster the development of emerging technology clusters in Atlantic Canada, Quebec, Ontario, Manitoba, Saskatchewan, Alberta and British Columbia 	<ul style="list-style-type: none"> A national network of industrial partnership facilities offering incubation services New, sustainable and competitive technology clusters in at least ten Canadian communities 	<ul style="list-style-type: none"> 2003 2005-2006
<i>Value for Canada</i>	<ul style="list-style-type: none"> Create new technology-based companies Transfer NRC technologies to Canadian companies through licensing agreements and collaborative research Develop and disseminate codes and standards for the construction industry Increase the innovation capacity of Canadian SMEs through implementation of the NRC-IRAP strategic plan Ensure Canadians have ready access to scientific, technical and medical information to support research and innovation 	<ul style="list-style-type: none"> New technology-based companies providing highly-qualified jobs to Canadians and stimulating new foreign investment in Canada Enhanced innovation capacity of companies and socio-economic growth through the diffusion of NRC technologies Publication of objective-based codes and guides to support the construction industry and promote innovation in this sector Enhanced innovation capacity of Canadian SMEs through technological advice and project financing Integrated national and international network of scientific, technical and medical information resources readily available to Canadians 	<ul style="list-style-type: none"> <i>On-going</i> <i>On-going</i> 2003 2006 2006

STRATEGIC OUTCOMES	PROPOSED PLANS AND PRIORITIES	INTENDED OUTCOME / BENEFIT TO CANADIANS	EXPECTED TIMELINE
<i>Global Reach</i>	<ul style="list-style-type: none"> Continue to be an active participant in international research through a continued presence in international fora and collaborations <ul style="list-style-type: none"> Support Canadian SMEs in facilitating access to international markets Promote the harmonization of international measurement standards through the implementation of the NPC-INMS strategic plan Provide stewardship of Canada's large-scale S&T infrastructure: TRIUMF, Neutron Program for Material Research, Canadian Light Source and the implementation of Canada's Long Range Plan in Astronomy 	<ul style="list-style-type: none"> Raise the profile of Canada as an S&T country, through new relationships and access and disseminate the knowledge from abroad to Canadians Enhanced innovation capacity of Canadians SMEs through international ventures and partnerships Harmonize international measurements standards to support international trade Canadian participation in leading-edge international science activities and development of large-scale S&T infrastructure of importance for the Canadian scientific and engineering community 	<ul style="list-style-type: none"> <i>On-going</i> 2006 2005 <i>On-going</i>

Excellence and Leadership in R&D

Outcome: By 2006, NRC will assume a leadership position in at least three new vital domains of scientific and engineering research needed for Canada to meet national challenges and capitalize on the opportunities of a global knowledge economy.

Strategies and Goals:

- Leadership in new and emerging research domains
- Excellence in R&D and innovation
- Stewardship of large-scale S&T infrastructure (*covered under Global Reach*)
- Contribution to federal strategies and initiatives (*covered in this section and Appendix B*)
- Research that benefits Canadians

Canada faces major challenges in areas such as industrial competitiveness and productivity, security, climate change, sustainable development, energy efficiency, the environment and health care. As a dynamic, national R&D organization, NRC helps address these challenges by conducting strategically-focussed collaborative research in emerging fields of science and engineering with industry, academia and government to build the future technology capacity that Canada will need to succeed in the years ahead.

Plans and Priorities:

Leadership in new and emerging research domains

Research leadership is at the core of NRC's mission and mandate. The coming years will see the emergence of totally new technologies resulting from research that cuts across traditional disciplines in biology, physics, chemistry, information technology, materials science and manufacturing. NRC plans to achieve key milestones in several emerging domains, more notably in the following:

Nanotechnology:

The NRC National Institute for Nanotechnology (NRC-NINT), in partnership with the Province of Alberta and the University of Alberta, will create programs to assemble atoms, molecules, nanoparticles or macromolecules to create new materials, devices or processes defined by critical length scales between 1 and 100 nanometres. NRC-NINT will take a systems level view of nanotechnology with a long-term goal to integrate biological and traditional information systems that:

- are self-assembled from components on a surface or self-supported in a liquid;
- are powered by local chemical sources;
- can be programmed to carry out a specific function or a set of functions; and
- are able to sense and respond to changes in the chemical and/or physical environment.

Progress in nanotechnology research has the potential for breakthrough applications in medicine and agriculture, the development of new materials, manufacturing and environmental technologies. Over the coming year, NRC plans to deliver on the following commitments to achieve its goals in nanotechnology:

- recruit 30 scientific, technical and support staff to work in project teams with university researchers;

- place five Research Associates in leading international nanotechnology laboratories;
- develop collaborations with leading national and international nanotechnology research institutions;
- increase R&D in complementary areas of nanotechnology across NRC such as industrial coatings from nanopowders and sprays, or from metallic or ceramic vapours, nanophotonics, quantum dots, and carbon nanotubes for energy storage; and
- establish alliances and networks with key nanotechnology stakeholders in industry, academia, and government both in Canada and internationally.

NRC's goal is that within five years, as a result of continued efforts, Canada will be recognized internationally as a key player in nanotechnology research and technology development.

Biotechnology, Genomics and Proteomics:

Over the past year, NRC has been developing strategic plans for its five biotechnology research institutes. NRC's governing Council has approved two strategic plans and the remaining ones will be completed by October 2003. Highlights of NRC's priority actions in biotechnology, genomics and proteomics in the coming year will be in the following areas:

- *Plant genomics and biotechnology:* launch Crops for Enhanced Human Health Initiative and expand functional genomics capability (cereals, medicinal plants) with an increased emphasis on nutraceuticals and functional foods;
- *Biopharmaceuticals and processes:* design, produce and purify reagents to support gene therapy research. In collaboration with Génome Québec, the NRC-BRI micro-array facility will be expanded to meet the needs of the genomics research community;
- *Vaccines and immunology:* work on the development of cancer vaccines, with a particular emphasis on understanding the underlying immune response mechanisms triggered by specific tumour-associated antigens;
- *Marine Biosciences:* increase work in systems biology and genomics in the marine context with applications for aquaculture and bioinformatics; and
- *Biodiagnostics:* increase research in imaging of infectious diseases in animal models in collaboration with Health Canada and the Department of National Defence.

Fuel Cells:

The NRC Innovation Centre (NRC-IC) will be leading the development of a coordinated NRC-wide research program to accelerate the application of fuel cell technologies in transportation and energy generation for the reduction of pollution and greenhouse gas emissions. NRC will pursue its leading-edge research in Proton Exchange Membrane fuel cells – including Direct Methanol Fuel Cells and Micro Fuel Cell development, Solid Oxide Fuel Cells, and fuel and oxidant systems in collaboration with universities, leading fuel cell developers and parts and component suppliers. To support this research, NRC-IC will complete the installation of a \$1.5 million environmental test chamber over the coming year, allowing for testing of full-scale fuel cell systems in winter and summer conditions.

Photonics:

Despite the market slowdown photonics remains a fast developing critical technology, which in the coming years will see broader applications beyond the first generation developments in telecommunications to industrial, medical, environmental and defence industries. The recent announcement of \$43 million in new funding from the Governments of Canada and Ontario for the creation of the Canadian Photonics Fabrication Centre (CPFC), as part of the NRC cluster strategy, will support new research and technology development with significant benefits to Canadian firms in this still emerging industry. Highlights of the NRC Institute for Microstructural Sciences (NRC-IMS) research plans in the coming year include:

- strengthened research efforts in nanodevices and quantum opto-devices. These efforts will move to proof-of-concept quantum devices for high performance lasers, spintronic detectors and modulators; and
- increased emphasis on emerging multidisciplinary research in biophotonics, nanophotonics and molecular electronics.

Spinning transistors

A team of scientists at NRC-IMS working in the area of quantum information and nanofabrication has successfully created a prototype of a "single spin" transistor made from a quantum dot. This is an important advance because current electronics, which depends on the charge of electrons, is approaching its technological limit. Consequently, researchers worldwide are looking at ways to exploit the quantum property of an electron, namely its spin. The prototype device created at NRC shows how a single-spin based transistor could work.

NRC will work closely with stakeholders such as the National Capital Institute of Telecommunications and the Canadian Institute for Photonic Innovations as well as Photonics Research Ontario and the Institut national d'optique to achieve these goals.

Excellence in R&D and Innovation

NRC has long held a leadership role in Canada for excellence in R&D and innovation. For example, the external peer review panel of the 2001 Evaluation of the NRC Biotechnology Program noted "that the quality of the science and of the investigators in general is high and in certain instances truly outstanding".¹⁰ Over the coming year, NRC will continue to emphasize excellence in R&D and innovation through increased research publications in internationally recognized peer-reviewed journals, especially in new emerging fields of science and engineering.

Contribution to federal strategies and initiatives

Biotechnology

As a major player in the Canadian Biotechnology Strategy, NRC's Biotechnology Group launched the *Genomics and Health Initiative* (GHI) in 1999 to bring the benefits of revolutionary advances in genomics, proteomics and health research to a variety of Canadian industrial sectors and regions. With this initiative, NRC, in collaboration with other federal agencies, industries and universities, is making key contributions to national efforts in the areas of genomics and health research. An overview of these activities is provided in *Appendix B: Government-Wide and Horizontal Initiatives*.

¹⁰ *Evaluation of the NRC Biotechnology Program, Peer Review Report*, February 2001, p. 3.

Climate Change and the Environment

NRC will continue to build upon and enhance existing programs that will contribute to Canada's commitment to reduce greenhouse gas emissions and improve the environment over the coming years. Examples of planned environmental research efforts beyond fuel cells, manufacturing, construction, aerospace and bioprocess include:

- the Canadian Hydraulics Centre (NRC-CHC) will expand the development of its environmental prediction and support systems simulation technology (EnSim™). This technology will be used to study and develop emergency responses to problems related to flooding, water borne pollution, sediment transport, water quality, dam breach, and oil spills.
- NRC-CHC recently initiated a five-year R&D program under the Climate Change Action Fund 2000 to develop advanced numerical models of granular multiphase flow targeted at reducing greenhouse gas emissions in a wide range of Canadian industrial processes including production of cement and aluminium, handling of biomass and mining.

Research that benefits Canadians

NRC's research covers a broad spectrum of science, engineering and technology and provides direct benefits to Canadians. NRC performs research and development to help improve Canada's R&D performance and support the needs of Canadian industry. In addition to the areas highlighted above, examples of intended outcomes over the planning period include the following.

Aerospace

As Canada's national aerospace laboratory, the NRC Institute for Aerospace Research (NRC-IAR) maintains core competencies and a world-class infrastructure in aeronautical R&D that are key to Canada's future. Research priorities for the NRC-IAR over the coming year include:

- conducting world-class R&D in support of industry to achieve increased levels of quality, environmental compatibility and airworthiness at low cost. (The most visible elements of this thrust are the new Advanced Manufacturing Technology Centre and the Gas Turbine Environmental Research Centre);
- building upon its expertise in advanced cockpit pilot-aircraft interfaces in the exploration of new designs, incorporating concepts in active controls and intelligent systems, and including new cockpit technologies based on enhanced synthetic vision capabilities;
- pursuing aircraft icing activity by proceeding with work on the extension of the Canada-U.S. Aircraft Icing Research Alliance with NASA and other partners; and
- building on its understanding of metallic corrosion and fatigue and their interaction, work on detecting and measuring damage, and developing life cycle management methodologies for damage control of aircraft and engine structures.

Ocean Engineering and Marine Industries

The Institute for Marine Dynamics (NRC-IMD) plans to enhance its research program in underwater vehicle technology, ice effects on marine systems, offshore engineering (including deepwater technology), engineering challenges in aquaculture and ship safety. NRC-IMD also plans to engage in collaborative projects in areas of sea ice, icebergs, deep-water and under-water vehicle technology propulsion. NRC-IMD will continue to develop its physical and numerical modeling expertise and will pursue research in ocean technology with a focus on commercialization opportunities.

Construction

Among the many R&D projects of the NRC Institute for Research in Construction (NRC-IRC) over the coming year, the following are of particular importance:

- develop and deploy software tools to predict the environment of open plan offices to design spaces that optimize cost, occupant satisfaction and productivity;
- improve the prediction and prevention of early-age cracking concrete structures in order to extend life by avoiding premature corrosion and deterioration and reducing repair costs; and
- develop non-destructive methods and models to alleviate corrosion and repair of corrosion-damaged concrete structures to help plan for inspections and repairs that minimize both risk of failure and operating costs.

Manufacturing

The NRC Manufacturing Technologies Group (NRC-MTG) Strategic Plan, approved in June 2000, lays out two long-term research thrusts: Virtual Manufacturing and Nanotechnology for Manufacturing. Over the past two years, the NRC Industrial Materials Institute (NRC-IMI), the Institute for Chemical Process and Environmental Technology (NRC-ICPET), the Integrated Manufacturing Technologies Institute (NRC-IMTI) and the NRC Innovation Centre (NRC-IC) have made significant progress in these areas. Over the coming year, NRC-MTG research priorities will be as follows:

Virtual Manufacturing

- virtual process modelling and intelligent diagnostics: to enhance research efforts in modelling, simulation, visualization and high performance calculation, which will lead to shorter processing time, lower costs and higher product quality; and
- virtual environment technology to facilitate the use of advanced visualization and virtual reality by Canadian companies for product design in immersive environments.

Nanotechnology for Manufacturing

- polymer nanocomposites for improved material performance and fire resistance;
- nanotechnology applications for the manufacture of new bio-medical materials; and
- nanotechnologies for sensors and environmental applications.

In support of these objectives, the NRC-MTG will launch new Special Interest Groups in polymer nanocomposites, next generation medical devices and web-integrated manufacturing for tools and moulds. These innovative collaborative arrangements will provide SMEs with early exposure to NRC research programs and improve the commercialization potential for new technologies.

Technology Clusters

Outcome: By 2006, NRC will contribute to the development of new, sustainable and competitive innovation clusters in at least ten Canadian communities.

Strategies and Goals:

- Competitive research and development base for cluster development
- Community involvement in technology cluster – local leadership and strategies
- Impacts of technology cluster activities

NRC is committed to catalyzing the growth of locally-based technology clusters across Canada. NRC's technology cluster strategy builds on existing local strengths by developing and transferring NRC R&D capabilities to industry, pulling together community strengths and supporting SMEs through NRC-IRAP. The ultimate benefit for Canadians of NRC's strategy is the emergence of globally

competitive, community-based technology clusters leading to higher productivity, new jobs and expanded trade. NRC proactively engages local stakeholders to foster networking, leadership, and knowledge sharing. Over the past four years, NRC has been provided resources to implement its national Technology Cluster Strategy. This includes \$110 million over five years in June 2000 to develop clusters as part of the Atlantic Initiative and \$230 million over six years in the Budget of 2001 to expand cluster initiatives across Canada. And the Budget of 2003 announced two new regional innovation initiatives in Charlottetown (Prince Edward Island) and in Regina (Saskatchewan). The allocation of new funding for the implementation of NRC's Cluster Strategy is outlined in *Table 3*.

"The Research Institutes of the National Research Council Canada form the nuclei of technology clusters in areas such as biotechnology, aerospace, fuel cells and nanotechnology across Canada."

Achieving Excellence (one of the two discussion papers that form Canada's Innovation Strategy), page 46

Table 3: Allocation of New NRC Technology Clustering Resources

Location	Focus	Timeframe	Resources
St. John's (NF)	Ocean and marine technology	2000-01 – 2004-05	\$ 20 million
Halifax (NS)	Aquaculture & genomics	2000-01 – 2004-05	\$ 20 million
Fredericton (NB), Sydney (NS)	E-business and wireless	2000-01 – 2004-05	\$ 35 million
Charlottetown (PEI)	Bio-products	2000-01 – 2004-05	\$ 14 million
Saguenay-Lac-Saint-Jean (QC)	Aluminium	2002-03 – 2006-07	\$ 32 million
Montréal (QC)	Biopharmaceuticals Aerospace	2002-03 – 2006-07	\$ 5 million \$ 21 million
Ottawa (ON)	Photonics Aerospace	2002-03 – 2006-07	\$ 30 million \$ 22 million
Winnipeg (MB)	Medical diagnostics	2002-03 – 2006-07	\$ 10 million
Saskatoon (SK)	Plant biotechnology	2002-03 – 2006-07	\$ 10 million
Regina (SK)	Sustainable urban infrastructure	2003-04 – 2004-05	\$ 4 million

Table 3: Allocation of New NRC Technology Clustering Resources

Location	Focus	Timeframe	Resources
Edmonton (AB)	Nanotechnology	2002-03 – 2006-07	\$ 60 million
Vancouver (BC)	Fuel Cells	2002-03 – 2006-07	\$ 20 million

Plans and Priorities:

Strategy for Industry Partnership Facilities: In support of its cluster development activities, over the planning period, NRC will develop, build and operate NRC Industry Partnership Facilities across Canada. (See Table 4.) These unique facilities will be workplaces for collaborative research, for the incubation of new firms and NRC spin-offs and as community resources for access to mentoring, innovation financing and competitive technical intelligence for new enterprises.

Table 4: NRC's Industry Partnership Facilities – Current and Planned

Location	Area (in m ²)	Status	Completion Date
Institute for Marine Dynamics (St John's, NF)	600	construction	2004-2005
Institute for Marine Biosciences (Halifax, NS)	2,000	construction	2003-2004
Institute for Information Technology, e-Business Centre (Fredericton, NB)	1,700	completed	2002-2003
Aluminium Technology Centre, (Chicoutimi, QC)	1,000	construction	2003-2004
Biotechnology Research Institute (Montréal, QC)	10,000	in operation	1998-1999
Industrial Materials Institute (Boucherville, QC)	1,860	design stage	2003-2004
NRC Industry Partnership Facility (Ottawa, ON)			
M-50 Facility	1,550	in operation	1998-1999
Institute for Biodiagnostics (Winnipeg, MB)	2,000	design stage	2004-2005
Plant Biotechnology Institute (Saskatoon, SK)	303	in operation	2002-2003
National Institute of Nanotechnology (Edmonton, AB)		planned	2004-2005
Herzberg Institute of Astrophysics (BC)			
Penticton Facility	125	in operation	2001-2002
Victoria Facility	200	in operation	2001-2002
Total	21,338		

Newfoundland – Ocean and marine technologies

NRC-IMD has been working closely with the Genesis Centre of Memorial University of Newfoundland to assist in the creation of firms over the past year. A community-based cluster working group, named Oceans Advance, was created. This group spearheaded the Ocean and Marine Technology Roadmap that plans to report on its findings in 2003. In the coming two years, NRC-IMD plans to complete the construction of an Industry Partnership Facility intended to bolster technology cluster growth in St. John's. This IPF will house a Young Entrepreneurs Programs to help new graduates build and grow their technology-based firms in Newfoundland.

Nova Scotia – Life sciences and marine biotechnology

The NRC Institute for Marine Biosciences (NRC-IMB) is committed to playing a leadership role in the development of a thriving life sciences cluster in the Atlantic region through activities such as managing a DNA sequencing platform for all Genome Canada projects in Atlantic Canada and the Canadian Bioinformatics Resource for applications in aquaculture and genome sciences. The NRC

Institute for Biodiagnostics (NRC-IBD) will also contribute to the Brain Repair Centre in Halifax. Within the coming year NRC will have completed the construction of this Industry Partnership Facility and is targeting 75% occupancy by 2005. As co-chair, NRC is working closely with the Halifax-based Life Sciences Development Association to achieve the local clustering goals.

New Brunswick and Cape Breton (Nova Scotia) – e-Business and wireless technologies

NRC-IIT completed the construction of the e-business facility in Fredericton in the fall of 2002 and new staff has been hired. NRC-IIT's strategy is to contribute to the emergence of a regional e-business and e-learning cluster in Fredericton, Moncton and Saint John. In Cape Breton, NRC-IIT will develop a community-based capability in wireless technologies. Over the five-year period 2000-2005, new funds from the Atlantic Canada Opportunities Agency and NRC, totalling \$44 million, will be spent as follows:

Table 5: Allocation of Resources for NRC-IIT Activities in Atlantic Canada (2000-2005) (millions of dollars)	
Fredericton	\$25.5
Saint John	\$4.5
Moncton	\$4.5
New Brunswick network	\$3.0
Sydney	\$6.5
Total	\$44.0

Quebec – Aerospace manufacturing, biopharmaceuticals and aluminium technology

NRC will be heavily involved in Quebec-based technology cluster development over the coming three years.

The **NRC Aerospace Manufacturing Technology Centre (AMTC)**, being developed on the campus of the Université de Montréal in partnership with Canada Economic Development for Quebec Regions, will expand NRC expertise and facilities to better assist industry to develop, demonstrate and implement advanced manufacturing methods for aerospace. The new research programs at AMTC will focus on the SMEs supply chain in the aerospace industry. NRC-IAR will also seek to establish links with related research programs elsewhere and work with the NRC-IRAP network to facilitate partnerships with SMEs.

Construction of AMTC commenced in August 2002 and plans are for it to be operational in spring of 2004. Senior staff has been hired in the areas of Robotics/Automation, Composite Materials, Machining, and Joining. A temporary location has been acquired recently to house the growing complement of staff and equipment.

The **NRC Biotechnology Research Institute (NRC-BRI)** is strongly positioned within the biopharmaceutical and environment clusters at regional, national and international levels. In 2003-2004, NRC-BRI will create links or engage in collaborations with the partners listed below.

- NanoQuébec: a major grouping of academic institutions and industry for the development of nanotechnology;

- the Green Chemistry Network for Sustainable Development in Montréal;
- Montréal Centre of Excellence for Brownfields Restoration to extend collaborations in bioremediation, phytoremediation and biomonitoring activities; and
- the Life Sciences Cluster through interactions with the Montréal International Initiative.

The recently announced \$300 million planned investment by DSM Biologics, when completed, will position Montréal as one of the three world-leading manufacturing centres of biopharmaceuticals in the world.

Based on recommendations from the Canadian Aluminium Industry Technology Roadmap, the Government of Canada's October 2001 announcement to create the **NRC Aluminium Technology Centre (ATC)** under the initial management of NRC-IMI will provide industry, particularly in the Saguenay-Lac-Saint-Jean region, with the technical support and expertise required to develop value-added aluminium-based products and services. The ATC is located on the Université du Québec à Chicoutimi campus, in Saguenay-Lac-Saint-Jean. In partnership with Canada Economic Development for Quebec Regions, NRC-IMI will contribute in the development of a technology cluster to promote growth, productivity and job creation in the region. ATC combines R&D activities for value-added aluminium products, such as process simulation and instrumentation used in the transformation of aluminium into finished and semi-finished products. The announcement by Alcan to invest \$10.5 million in the centre will further strengthen ties between the ATC and industry.

Ontario – Photonics and aerospace

The **Canadian Photonics Fabrication Facility (CPFC)**, announced in November 2002, will be a strategic addition to the local photonics infrastructure that will significantly increase the industry's competitive advantage by filling the void in prototype development and testing. NRC-IMS will work closely with existing world-class companies, and R&D infrastructure in universities and government to enhance the innovation capacity and growth of the photonics industry in Canada. NRC-IMS and Carleton University will leverage their existing research activities and equipment and their incubation and partnership facilities to support the growth of Canada's largest concentration of photonics private sector activity.

At the new **Gas Turbine Environmental Research Centre (GTERC)** being built in Ottawa, NRC-IAR and Pratt & Whitney Canada will work together on a broad range of gas turbine testing services such as icing, endurance testing and developmental work for low greenhouse gas emissions. The GTERC, a 1,670m² building, will simulate operation at high altitudes and low temperatures, in compliance with increasingly stringent environmental and safety requirements. The GTERC construction started in late summer 2002. Plans are to complete the building and commission the Altitude Test Facility by the fall of 2003. The compressors for combustion research will be installed and commissioned by the first quarter of 2004.

Manitoba – Medical devices technologies

NRC-IBD will make expansion of the Winnipeg-based medical devices cluster a priority in the coming years. The Infectious Disease Program will encourage more linkages with other departments including Health Canada and the Department of National Defence. The new Industry Partnership Facility, currently in the design phase, will catalyze cluster development resulting in new company formation and high tech spin-offs in the coming years.

Saskatchewan – Plant biotechnology

NRC's recently approved strategic plan for the Plant Biotechnology Institute (NRC-PBI) outlines the following priority actions and outcomes for the coming three years:

- strategic alliance agreement with the Agriculture and Agri-Food Canada Cereal Research Centre with a focus on advanced crops for human health;
- incubation of five new companies that have established operations in NRC-PBI;
- linkages with the Canadian Light Source through establishment of a project on protein structure and function;
- expansion of NRC-PBI genomics capabilities, and the nuclear magnetic resonance and mass spectroscopy facilities, to provide the research community with state-of-the-art services; and
- full occupation of the recently completed Industry Partnership Facility.

Alberta – Nanotechnology

Over the past year, NRC has made considerable progress in developing strong ties in Alberta for the development of a nanotechnology cluster. NRC-NINT has appointed a Director of Stakeholder Relations and a communications officer. NRC-NINT is working with the University of Alberta Industry Liaison Office and the City of Edmonton Economic Development to provide near-term benefits to the community as it builds research capacity. The goal is to foster the development of a nanotechnology community and start-up firms by 2005. Priorities for the coming year include:

- completion of arrangements with university, provincial and regional partners on intellectual property and commercialization agreements;
- three research workshops to be held in Edmonton relevant to community interests, particularly in energy and biochips;
- initiation of a business competitive intelligence function; and
- engagement of business leaders through industry partnership agreements.

British Columbia – Fuel Cells

In March 2002, Allan Rock, Minister of Industry, announced \$20 million over five years in new funding to NRC in support of the emerging fuel cell and hydrogen technologies cluster. NRC-IC will use these funds to leverage its investments, increase research staff, strengthen its fuel cell testing and demonstration program, expand its contributions to training people for the fuel cell sector and enhance its role as a showcase for innovative Canadian technologies and companies. NRC staff work with industry partners such as Fuel Cells Canada, as well as individual firms and universities through collaborative R&D projects. Over the coming planning period, NRC expects to achieve the following outcomes:

- continued growth of the fuel cell industry in B.C., as well as Alberta, Ontario and Quebec;
- completion of a 557.4 m² of hydrogen safe testing and acceleration space by 2005;
- increased client use of testing and evaluation services by 2004;
- increase in resources applied to fuel cell R&D in each regional cluster; and
- creation of new fuel cell related companies through spin-ins and spin-offs.

Value for Canada

Outcome: By 2006, NRC will be recognized by its partners and government stakeholders as Canada's leading developer of new research and technology-based enterprises, and respected for its innovative S&T commercialization practices.

Strategies and Goals:

- Creation of new technology-based companies
- Enhanced innovation capacity of firms
- Improved dissemination of knowledge
- Supporting the Canadian industry

NRC creates value for Canada and its industry through research, innovation and commercialization activities. NRC continues to foster entrepreneurial thinking and action and seeks to accelerate technology transfer, knowledge dissemination, and the development of new research-based technology enterprises and jobs for Canadians. In 1996 NRC launched the *Entrepreneurship Program* to promote the commercialization of technologies through which NRC made a major commitment and dedicated considerable effort to actively encourage the spin-off of new research-based enterprises from NRC laboratories. NRC-IRAP helps to increase the innovation capacity of Canadian SMEs.

Plans and Priorities:

Creation of new technology-based companies

Due to its success so far in new venture creation and the value this activity creates for Canada, NRC remains committed to pursuing the creation of new technology-based companies as an important method of commercializing NRC technologies. On average, NRC has been able to create seven new companies per year since 1995. NRC expects to match or surpass this average for the planning period, depending on economic conditions for business start-ups.

Building on the success of its *Entrepreneurship Program*, NRC is enhancing its efforts by launching a *New Ventures Program* targeted at NRC scientists and engineers who want to launch or assist in launching a technology-based venture. The *New Ventures Program* will be the focal point for spin-off activity at NRC. Through innovative business commercialization models and activities to support entrepreneurship (Business Case Challenges, Entrepreneurs in Residence, training and community/industry involvement), the Program will assist in the creation of new technology-based ventures that are well positioned to transition to the market, work to accelerate new venture development and encourage an internal entrepreneurial culture within NRC, manage the relationships and agreements with existing NRC spin-offs and provide guidance. As the market changes, the Program will ensure that NRC entrepreneurship policies adapt appropriately and meet the needs of both industry and NRC.

Enhanced innovation capacity of firms

The management of intellectual property (IP) is important for extracting value from IP and enhancing the innovative capacity of firms. Patents and/or other forms of IP protection are a key step in the continuum from discovery to commercialization. License agreements show a direct flow from

research innovation to business applications. The large number of license agreements for NRC technology is a strong indicator of the relevance and inherent value of NRC's R&D activities.

NRC Industrial Research Assistance Program

NRC-IRAP is the main instrument of the Government of Canada for innovation and technology assistance for SMEs. Through its 60 years of existence, NRC-IRAP has helped countless SMEs become more competitive and increase their innovative capability. The recent evaluation of the Program confirms this.

In June 2002, the NRC governing Council approved the NRC-IRAP strategic plan. The plan establishes two new strategic objectives: (1) to increase the innovative capacity of SMEs and (2) to become the national enabler of technological innovation for Canadian SMEs. The five strategic directions that support NRC-IRAP's two strategic objectives are:

- strengthen innovation capacity of SMEs;
- extend Canada's innovation system internationally;
- nurture community innovation;
- create a national competitive technology intelligence capacity; and
- translate publicly funded R&D into innovation.

Primary Targets for SME Success

1. NRC-IRAP supported small firms will develop their innovation capabilities and grow into medium-sized firms with international involvement and participation (target client profile: 35% of firms with 50+ employees).
2. Firms will leverage up to twice the amount of R&D investments from other sources.
3. Firms will generate \$20 in new sales for every dollar invested by NRC-IRAP in new competencies, products and processes.
4. Innovative, risk-taking start-up firms supported by NRC-IRAP will have a 20% higher survival rate beyond three years than similar non-supported firms.
5. 25% of NRC-IRAP clients will be ready to pursue international technology opportunities and alliances.

Improved Dissemination of knowledge

NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI)

As Canada's national science library and the largest Canadian publisher of scientific, technical and medical (STM) information, NRC-CISTI plays a crucial role in assuring that Canadians have and continue to have ready access to the STM information required to support their research and innovation activities.

Currently, there is a key opportunity for NRC-CISTI and Canada to develop a national STM digital library network where STM information and value-added services are delivered electronically and seamlessly to Canadians. Partnerships with academic, medical, industry and government STM information providers will be key to the realization of this vision. With its network of national and international partners, infrastructure and business systems, NRC-CISTI is positioned to play a leadership role in developing such a network. NRC-CISTI's key planned results will build the foundation for realizing this goal.

In partnership with NRC-IRAP, NRC-CISTI will ensure maximum benefits to Canadian SMEs by enhancing the NRC-CISTI support to NRC's technology cluster strategy as follows:

- enhanced activities at existing NRC Information Centres across Canada;

- new NRC Information Centres to serve new technology clusters;
- enhanced services to companies in Industrial Partnership Facilities; and
- new value-added products and services, such as competitive technical intelligence and technology roadmapping.

Supporting the Canadian industry

Construction Codes and Standards

The NRC Institute for Research in Construction (NRC-IRC) is taking a leadership role in developing a national innovation strategy for the Canadian construction sector. NRC-IRC organized an international symposium that brought together Canadian industry leaders with international experts to learn from best practices. As a result, a National Steering Committee for Innovation in Construction was formed. One of the key messages from the Committee was that the construction industry relies heavily on communal knowledge rather than on protection of intellectual property. Codes, standards and guides are critical tools for consolidating knowledge, reducing transaction costs and facilitating the introduction of new products and processes to the sector. In support of these objectives NRC-IRC will:

- launch the first ever objective-based national building, fire and plumbing codes and companion users' guides;
- release, in collaboration with the Federation of Canadian Municipalities, the first edition of the National Technical Guide for Sustainable Municipal Infrastructure;
- publish guidelines for the repair of utility cuts in urban roads; and
- publish guidelines for the design of thermal and moisture management strategies for building wall systems and roofing assemblies.

NRC-Centre for Surface Transportation Technology (NRC-CSTT):

NRC-CSTT envisages creating deterioration management services to reduce costs and increase life cycles for large ground-vehicle fleets (military, railroad, transit buses). By the end of 2005-2006, NRC-CSTT plans to have in place significant Integrated Logistics Support services specializing in the development and execution of supportability plans and services that will make large measurable differences in vehicle fleet performance. Also by the end of 2005-2006, NRC-CSTT anticipates having substantial new partnerships in military vehicle mechanical design and production, advanced vehicle electronics, development and support of software packages, and maintenance of railway freight car bogies.

NRC-Canadian Hydraulics Centre (NRC-CHC):

NRC-CHC will further enhance its advanced numerical models and decision support systems to study and help solve a diverse range of water-related problems, such as ice jamming in the St. Lawrence Seaway and the effects of coastal and inland flooding caused by natural disasters. NRC-CHC will continue providing sophisticated physical modelling expertise to help assess environmental impacts and optimize the design of ports, coastal and offshore structures, as well as addressing renewable energy projects such as windmill farms and wave energy devices.

Global Reach

Outcome: By 2006, NRC will be recognized by its stakeholders for its contributions to a more effective Canadian innovation system that assures access to international facilities and research networks, provides opportunities for Canadian firms, and builds new research and technology alliances.

Strategies and Goals:

- Integration and facilitation of international research
- Harmonization of international standards
- New international S&T alliances
- Access to international research facilities
- Stimulation of new foreign investments in Canada

For Canada, international technology development and business and investment opportunities have risen significantly since 1995 and are projected to grow further by 2006. In the words of the Prime Minister's Advisory Council on S&T, "Canada will become a country that, within the limits of our resources, takes maximum possible advantage of international opportunities in support of advancing scientific research, industrial innovation and improvements in the quality of life for Canadians."¹¹

NRC has been enhancing its international reputation and credibility to develop a valuable network of technical and scientific contacts and intelligence. This knowledge and expertise is used to transfer S&T information to Canadian firms, universities and other government departments and also to leverage new innovation opportunities for Canadian industry internationally. NRC also takes the lead on international technology missions and facilitates vital connections to centres of advanced technology around the world.

Plans and Priorities:

Integration and facilitation of international research

NRC's growing role as an integrator and facilitator of international research is evidenced in its participation on international committees and representation at international conferences. In 2001-2002, NRC employees participated on 589 international committees and attended 646 international conferences. NRC also organized 105 international conferences and workshops.

In the coming year, NRC will continue to build networks, collaborations and strategic alliances around the world for Canada through bilateral and multi-level agreements, technology and research alliances, as well as through over 60 formal collaborative agreements with 22 nations. NRC conducts numerous technology missions or visits in specific areas of specialization to countries around the globe. For example, follow-up from two missions to Taiwan has led to new opportunities for collaboration in nanotechnology and aerospace. NRC will focus particular attention on building stronger research ties with Germany, Spain, Mexico and India in 2003-04.

¹¹ "Reaching Out: Canada, International Science and Technology, and the Knowledge-based Economy" (May 1999)

Supporting Canadian SMEs

Under the strategic plan approved by NRC's governing Council in June 2002, NRC-IRAP will extend Canada's innovation system internationally, and facilitate SME access to foreign technology, alliances and markets via visits/missions, joint ventures and partnerships, collaborative R&D projects and relevant international organizations. The key planned results of this strategy by 2006 will be:

- increased SME participation in international relationships, technology collaborations and joint ventures resulting in increased access through technology to domestic and international markets;
- increased SME access to competitive technology intelligence and international funding opportunities; and
- increased exploitation of international technologies by SMEs.

To achieve these goals NRC-IRAP will undertake the following activities over the coming year:

- develop a program-wide international strategy and links with other focus areas; and
- establish a national coordination function for international activities.

Harmonization of international measurement standards

Canada's goal to rank among the top five industrialized countries in R&D by the year 2010 will require an estimated \$250 billion¹² increase of technology-based trade. The NRC Institute for National Measurement Standards (NRC-INMS), as Canada's national metrology institute, must ensure that international recognition and acceptance of Canada's national measurement system remains solidly in place, and that our capabilities grow to serve emerging industry sectors that will fuel this trade. The NRC-INMS Strategic Plan, approved by NRC's governing Council in June 2002, lays out five core strategies to address these challenges:

- lead R&D activities to meet current and future Canadian needs for primary measurement standards, methods and calibration capabilities;
- ensure adequate dissemination of calibration and measurement services, including improved and expanded services, and calibration services arising from R&D;
- maintain a recognized leadership role in supporting Canada's national and global trade interests through strengthened participation in international metrology activities;
- provide leadership for the creation of a national coordinating body for the Canadian national measurement system; and
- lead the dissemination of measurement-related knowledge and technologies to all sectors of Canada through adequate outreach and training.

New international S&T alliances

NRC collaborates with international partners to create new technologies and improve existing products and services. Collaborations range from projects with individual researchers or teams of researchers in universities to multi-partner arrangements. In 2003-2004, NRC will continue to advance its activities in the context of the 355 formal international collaborative agreements currently in place involving more than 500 partners from private, public and university sectors and valued at \$146 million. In the coming year, NRC will be involved in a number of major international missions

¹² Based on calculations of Industry Canada's Policy Sector, which estimates the amount of R&D required to get Canada in the top five of the most industrialized countries in R&D.

such as the 2003 Team Canada Mission to London, Milan and Amsterdam (the first time science and technology has been integrated into the Mission objectives) and Biotech India 2003 , which is expected to lead to new S&T alliances that will be of benefit to Canadian industry and science.

Access to international research facilities

NRC provides stewardship over Canada's investments in large-scale S&T infrastructure of critical importance to the research community and ensures Canada's reciprocal participation in leading edge international science activities around the world. NRC's involvement is essential in initiating, planning and developing such facilities. Large-scale research facilities include:

NRC Herzberg Institute of Astrophysics:

As the mandated agency for the operation and administration of any astronomical observatories established or maintained by the Government of Canada, NRC-HIA is the lead agency for the implementation of the Canadian Long Range Plan in Astronomy. As part of its commitment to this plan, NRC-HIA will, in the coming year:

- participate in the Atacama Large Millimetre Array (ALMA) and construct a correlator for the U.S. Expanded Very Large Array as part of the ALMA partnership, as announced in the Budget of 2003;
- participate in the development of an advanced new adaptive optics system for the Canada-France-Hawaii Telescope;
- represent the Government of Canada in discussions with the international astronomy community on the next generation Large Optical Telescope; and
- provide engineering and scientific contributions in assisting the Canadian Space Agency and industry to develop a main guidance camera and participate in the main near-infrared camera for the James Webb Space Telescope.

TRIUMF (Tri-University Meson Facility):

TRIUMF, Canada's national particle and nuclear physics laboratory, provides world-class facilities for life sciences and condensed matter research. TRIUMF also provides a platform for Canadian scientists to participate in experiments outside Canada, notably at CERN (Switzerland), and to encourage the transfer of technology developed at the laboratory to the commercial sector. Main thrusts in the coming year are to:

- further evolve the scientific program with accelerated radioactive beams to open up new vistas in experimental astrophysics;
- continue construction of the ISAC-II facility;
- complete Canada's contribution to the Large Hadron Collider project at CERN; and
- develop TRIUMF's five-year plan for 2005- 2009.

Canadian Neutron Beam Laboratory:

The Neutron Program for Materials Research (NPMR) operates Canada's neutron beam laboratory as an international user facility, one of about twenty such facilities worldwide. Collaborative scientific programs are carried out on a wide range of topics: membrane biophysics, magnetism, superconductivity, geo-sciences, materials science in nano-scale devices and materials process engineering. In the coming year, the NPMR will

- develop a new method for atomic-resolution holographic imaging of non-crystallized biological structures;
- build a dedicated neutron reflectometer to meet the growing demands related to manufacturing of bio-compatible coatings (heart valves, implants), organic electronic and nano-magnetic devices; and
- work toward the goal of stimulating 50% more direct industrial access to neutron scattering knowledge with the aim of opening new markets, developing new products and contributing to public safety.

Canadian Light Source (CLS):

The Canadian Light Source (CLS), Canada's synchrotron, is a third generation 2.9 GeV synchrotron, owned and operated by the University of Saskatchewan. It is currently under construction at a cost of \$174 million and scheduled for first "light" in January 2004. The capital funding of this national facility derives from 14 different funding partners including NRC. A large interdisciplinary user community, of which NRC has several members, is now involved in the construction and commissioning of seven beam lines. The principal thrusts over the coming year are to:

- finish construction of the synchrotron and commission the initial suite of beam lines;
- demonstrate global leadership in synchrotron research and development, and innovative industry partnerships;
- become the recognized national centre of excellence and repository of academic and operational expertise in synchrotron science and technical applications;
- advance industrial competitiveness and support entrepreneurial commercialization opportunities; and
- provide a national venue for scholarly collaboration for academic, government and industry partners, and facilitate cooperative fundamental and applied science and technology projects.

Stimulation of New Foreign Investments in Canada

The June 2002 announcement by Dutch-based DSM Biologics of its plans to invest over \$300 million in biopharmaceutical manufacturing capabilities over the coming five years in close collaboration with NRC-BRI in Montréal is indicative of the long-term potential impact of NRC's Global Reach Strategy. Over the coming year, NRC will continue to build on established international linkages to stimulate direct foreign investments in Canada through:

- attracting off-shore venture capital investments for new company creation either through NRC spin-offs or licensing of NRC technologies;
- NRC participation and follow-up in key international technology fora such as Bio 2002 held in Toronto and Biotech India 2003 where important linkages are made with international investors;
- NRC sponsored fora such as Bio Crossroads held every year in Montréal, which typically attracts major investors from North America and Europe; and
- continued building of strong international research collaborations in key emerging scientific and engineering fields.

Outstanding People — Outstanding Employer

Outcome: By 2006, NRC will be regarded by staff and their peers as a major innovator in human resources management, as a place where outstanding people are encouraged and are able to make outstanding contributions to Canada, and as an outstanding employer offering a great place to work.

Strategies and Goals:

- Highly qualified personnel
- External and internal awards
- Research facilities and equipment
- Activities promoting an outstanding work environment

Outstanding people are at the core of NRC and are its most valuable asset. NRC continues to face strong competition in finding and keeping premier research talent, and continues to meet other HR management challenges, like numerous retirements over the coming years. Therefore it is essential that NRC remains strongly committed to its employees through its *Employment Philosophy* and other HR management initiatives so as to maintain its long-standing international reputation for excellence and creativity in leading-edge research and innovation.

Plans and Priorities:

Recruitment and retention of highly qualified personnel

Rewarding professional development and productivity

Progress has been made over the last three fiscal years in recruiting and filling vacant positions for highly qualified personnel. In 2000-2001 NRC announced that technology cluster initiatives in Atlantic Canada and in Montréal (AMTC) would create 100 and 50 new research positions, respectively.

To date, 48 scientists, engineers and technicians were hired and NRC is committed to fill the remaining positions over the course of the planning period. For NRC-NINT, NRC is committed to hire 150 new researchers and provide training for 275 post-graduate students by 2005. Over the coming year, NRC will hire close to 40 scientific and administrative personnel.

In addition to new research positions being filled in Atlantic Canada and in Montréal, NRC launched the *New Horizons – New Opportunities* Program to attract and retain 50 leading researchers within the next five years. This new recruitment initiative specifically targets outstanding young scientists and engineers with the potential to become world leaders in their field, as well as renowned established researchers. Ensuring that in years to come Canada has enough highly qualified people with the skills for a vibrant, knowledge-based economy is part of the

The NRC Employment Philosophy:

- Recruit and retain outstanding people;
- Give them the opportunity to grow professionally, to utilize their strengths and to deliver to the maximum of their capabilities;
- Reward them based on their level of professional development and their level of productivity; and
- Create a respectful partnership with them based on trust and understanding.

Government of Canada's series of national goals for a more competitive economy, more jobs and economic growth over the next ten years. It aims to entice young achievers, as well as seasoned researchers and scientists to NRC's world-class facilities.

As part of its strategic plan, NRC-IRAP will go forward with its People Transition Plan, where all non-NRC ITAs will be transferred to NRC. Once the transition is completed, NRC-IRAP ITAs will be deployed to better offer their combined technical knowledge to the benefit of every region in Canada.

In 2003-2004, the Human Resources Management Steering Committee and its subcommittees will continue to work on strengthening the shared responsibility for human resources management by aligning the goals of its subcommittees with the goals of the **Employment Philosophy**.

Many institutes, programs and branches of NRC have completed their **Employment Philosophy surveys** and NRC's Human Resources Branch will work with management of the institutes, programs and branches on action plans to address the issues highlighted in each survey. In addition, the Human Resources Branch will undertake a review of the hiring and classification processes and streamline them to allow for more flexibility.

Leading-edge research facilities and equipment

The development and maintenance of leading-edge research facilities, equipment and practices is fundamental to attracting the best research talent and to achieving excellence and creativity in research and innovation, as well as providing a competitive edge to companies. For the planning period, NRC plans to invest more than \$150 million in new facilities and equipment in order to maintain the government's infrastructure investment up to date. More notably, these investments are:

- the **NRC-IAR Aeronautics Research Infrastructure**, which includes the **NRC Aerospace Manufacturing Technology Centre** in Montréal and the **Gas Turbine Environmental Research Centre** in Ottawa. These facilities represent an investment of more than \$60 million for the aerospace manufacturing sector.
- the **NRC-IMI Aluminium Technology Centre** on the campus of the Université du Québec à Chicoutimi, a total investment of \$34.4 million to support the development of a value-added aluminium cluster in the region;
- the **Canadian Photonics Fabrication Centre** in Ottawa which represents an investment of \$19 million by NRC to offer SMEs access to prototyping and foundry facilities; and
- the **NRC-IMD** and **NRC-IMB Industry Partnership Facilities**, an investment of \$11.2 million, to assist start-up companies and local SME in the emerging ocean and marine engineering and life sciences clusters, in St John's (Newfoundland) and Halifax (Nova Scotia), respectively.

An outstanding place to work

NRC is committed to providing a work environment that enhances the creativity of employees. Beyond developing and maintaining leading-edge research facilities, equipment and practices, NRC institutes, programs and branches are engaged in a number of activities promoting an outstanding work environment.

In April 2001, NRC launched its Artist-in-Residence for Research program, or AIREs, in collaboration with the Canada Council for the Arts. The Program, designed as a two-year pilot, strives to encourage collaborations between art and science and the use of S&T in the arts. The Research grants will be awarded to professional artists to work at NRC's research institutes. The first two grant recipients have been announced and are expected to start their projects in 2003. (For more details on the program, please visit <http://www.canadacouncil.ca/grants/interarts/ccsh01-e.asp>)

Managing to Realize our Vision 2006

For the Report on Plans and Priorities, NRC reports on its plans and expected results for Government-on-Line, Modern Comptrollership and Sustainable Development in Operations in *Appendix B: Government-Wide and Horizontal Initiatives*. (See page 47.)

Audit and Evaluation Plans

Using the supplementary resources available due to the new policies on audit and evaluation, NRC has been able to complete work in the areas of internal audit and program evaluation. For the planning period, internal audit and program evaluation will conduct the following studies:

- Evaluation of the Institute for Chemical Process and Environmental Technology;
- Implementation review of NRC-MTG Strategy;
- Formative assessment of the Atlantic Initiative;
- Audit of SIGMA Reporting;
- Audit of the Facilities and Equipment; and
- Audit of Integrated Risk Management.

Results of the previous audits and evaluations are now available on NRC's web site at http://www.nrc-cnrc.gc.ca/aboutUs/audit_e.html

NRC Planning Network

Created in December 2001, the objective of the NRC Planning Network, which brings together research directors and senior administrators from across NRC, is to derive more value from the planning and performance management activities within the organization. Over the past year, the Planning Network has developed common guidelines for strategic planning within NRC and worked on the development of a results-based performance management framework aligned with the *Vision 2006*. Over the coming year, the Network will focus on issues associated with technology roadmapping and foresight, competitive technical intelligence, strategic plan implementation, performance management tools and strategies for streamlining the planning and reporting system within NRC.

Section 4

Organization

Overview of NRC

The National Research Council Canada (NRC) is the Government of Canada's largest science and technology agency, a premier vehicle for innovation and a leading resource for science, research and technology development. NRC is a national organization with approximately 3,600 employees and 1,200 guest workers. In addition, it is an integral part of the Industry Portfolio and the Canadian and international S&T community.

Mandate

The *National Research Council Act* and the *Weights and Measures Act* set out the legislative framework that guides NRC.

Under the *National Research Council Act*, NRC is responsible for:

- undertaking, assisting or promoting scientific and industrial research in different fields of importance to Canada;
- investigating standards and methods of measurement;
- working on the standardization and certification of scientific and technical apparatus and instruments and materials used or usable by Canadian industry;
- operating and administering any astronomical observatories established or maintained by the Government of Canada;
- administering NRC's research and development activities, including grants and contributions used to support a number of international activities;
- providing vital scientific and technological services to the research and industrial communities; and
- establishing, operating and maintaining a national science library and publishing, selling and otherwise distributing scientific and technical information.

Under the *Weights and Measures Act*, NRC has a specific mandate relating to "the investigation and determination of standards and methods of measurements including length, volume, weight, mass, capacity, time, heat, light, electricity, magnetism, and the investigation and determination of physical constants and the fundamental properties of matter."

Please consult <http://lois.justice.gc.ca/en/> for more details about the NRC's legislative framework.

Agency Organization

NRC is divided into three business lines, which provide a balance between conducting research and development, offering technical and innovation support services to industry and the public, and supporting the organization with corporate services. The accountability structure (or organizational chart) of NRC is presented on page 39.

Crosswalk between NRC's Strategic Outcomes and Business Lines

Table 6: A Crosswalk between NRC's Strategic Outcomes and Business Lines

Business Lines	Strategic Outcomes				
	Excellence and Leadership in R&D	Technology Clusters	Value for Canada	Global Reach	Outstanding People - Outstanding Employer
Research and Technology Innovation	√	√	√	√	√
Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure	√	√	√	√	√
Program Management		√	√	√	√

Business Line 1 – Research and Technology Innovation

Objective

To achieve sustained knowledge-based economic and social growth in Canada through research and development and innovation in key areas.

Description

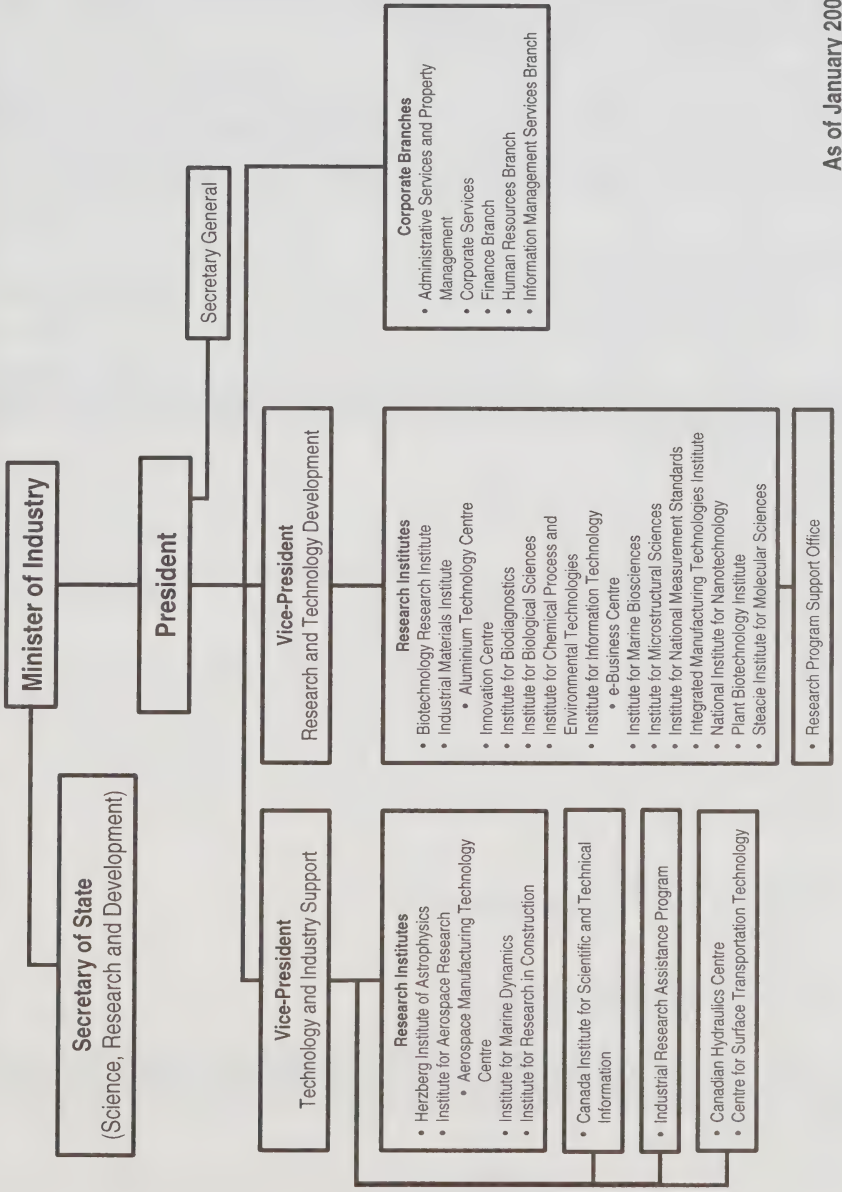
The business line includes the research programs, technology development initiatives and the management of national science and engineering facilities along with research and collaborations with firms, universities and public institutions. These efforts all focus on key technological and industrial areas of Canada's economy where NRC has specific roles and recognized competencies, and where it has the ability to have an impact.

Associated institutes

- **Aerospace Technologies** – Institute for Aerospace Research (Aerospace Manufacturing Technology Centre)
- **Astronomy and Astrophysics** – Herzberg Institute of Astrophysics
- **Biotechnology** – Biotechnology Research Institute, Institute for Biodiagnostics, Institute for Biological Sciences, Institute for Marine Biosciences and Plant Biotechnology Institute
- **Construction** – Institute for Research in Construction
- **Information and Communications Technologies** – Institute for Microstructural Sciences and Institute for Information Technology
- **Manufacturing Technologies** – Industrial Materials Institute (Aluminium Technology Centre), Institute for Chemical Process and Environmental Technologies, Integrated Manufacturing Technologies Institute and Innovation Centre
- **Measurement Standards** – Institute for National Measurement Standards
- **Molecular Science** – Steacie Institute for Molecular Sciences
- **Nanotechnology** – National Institute for Nanotechnology
- **Ocean Engineering and Marine Industries** – Institute for Marine Dynamics

(millions of dollars)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Research and Technology Innovation				
Net Business Line Spending	368.4	410.6	406.6	360.6
Full Time Equivalents	2,392	2,443	2,443	2,443

Organizational Chart of the National Research Council Canada



As of January 2003

Business Line 2 – Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure

Objective

- To improve the innovative capability of Canadian firms through the provision of integrated and co-ordinated technological and financial assistance, information and access to other relevant resources; and
- To stimulate wealth creation for Canada through technological assistance, information and access to other relevant resources.

Description

The Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure business line reinforces NRC's role as a major R&D participant within the larger Canadian science and technology infrastructure. This business line encompasses the dissemination of scientific, technical and medical information and the provision of innovation assistance to Canadian small and medium sized enterprises. NRC also maintains key engineering and technology-based facilities to support specific industrial sectors of the economy.

Associated programs and centres

- **Innovation Assistance to Firms** – Industrial Research Assistance Program
- **Scientific, Medical and Technical Information** – Canada Institute for Scientific and Technical Information
- **Technology Centres** – Canadian Hydraulics Centre and Centre for Surface Transportation Technology

(millions of dollars)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Support for Innovation and the National S&T Infrastructure				
Net Business Line Spending	164.1	162.1	173.0	169.1
Full Time Equivalents	579	591	591	591

Business Line 3 – Program Management

Objective

To provide efficient, client-focused services, which enhance NRC's effectiveness as an integrated, dynamic science and technology organization.

Description

The business line provides policy, program advice and executive support for the coordination and direction of NRC's operations and its governing Council. It also supports and enables effective and efficient management of NRC's resources through its specialization in finance, information management, human resources, administrative services and property management and corporate services.

Associated corporate branches

- **Administrative Services and Property Management**
- **Corporate Services**
- **Finance Branch**
- **Human Resources Branch**
- **Information Management Services Branch**

(millions of dollars)	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Program Management				
Net Business Line Spending	67.5	73.1	70.3	66.6
Full Time Equivalents	597	609	609	609

Agency Planned Spending

AGENCY PLANNED SPENDING (MILLIONS OF DOLLARS)				
	Forecast Spending 2002-2003 *	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Research and Technology Innovation	368.4	410.6	406.6	360.6
Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure Program Management	164.1 67.5	162.1 73.1	173.0 70.3	169.1 66.6
Budgetary Main Estimates (gross)	600.0	645.8	649.9	596.3
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	0.0	0.0	0.0	0.0
Less: Respendable Revenue	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Main Estimates	600.0	645.8	649.9	596.3
<i>Adjustments **</i>	83.1	39.9	49.2	46.5
Net Planned Spending	683.1	685.7	699.1	642.8
Less: Spending of Revenues Pursuant to section 5.1 (e) of the <i>NRC Act</i> .	73.5	76.0	76.6	78.1
Plus: Cost of services received without charges	15.3	15.0	15.2	15.2
Net Cost of the Department	625.0	624.8	637.7	579.9
Full Time Equivalents	3,568	3,643	3,643	3,643

Notes:

Due to rounding, figures may not add to total shown.

* Reflects best forecast of total planned spending to the end of the fiscal year.

** Adjustments are to accommodate approvals obtained since the Main Estimates and are to include Budget initiatives, Supplementary Estimates, etc.

Appendix A

Financial Information

Summary of Financial Tables

Table 1 – Summary of Capital Spending by Business Line

Table 2 – Details on Major Capital Projects Spending

Table 3 – Summary of Transfer Payments

Table 4 –Source of Respendable Revenue

Table 5 – Net Cost of Program for the Estimate Year

Table 1 – Summary of Capital Spending by Business Lines

CAPITAL SPENDING BY BUSINESS LINE (MILLIONS OF DOLLARS)				
Business Lines	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Research and Technology Innovation	92.2	64.9	58.3	47.1
Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure	0.0	0.0	0.0	0.0
Program Management	6.3	7.6	6.4	5.8
Total Capital Spending	98.4	72.5	64.7	52.9

Table 2 – Details on Major Capital Projects Spending

CAPITAL PROJECTS BY BUSINESS LINE (MILLIONS OF DOLLARS)						
Business Lines	Current Estimated Total Cost	Forecast Spending to March 31, 2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Future Years' Requirement
Research and Technology Innovation						
<i>Newfoundland and Labrador</i>						
Renovations and Additions to NRC-IMD (S-EPA)	6.4	4.2	2.2			
<i>Nova Scotia</i>						
Construction of the Industry Partnership Facility (DA)	4.8	2.2	2.6			
Brain Repair Centre – 4T Imaging Facility (DA)	4.2	3.8	0.4			
<i>New Brunswick</i>						
Construction of the NRC-IIT E-Business Centre (S-EPA)	9.1	7.8	1.3			
<i>Quebec</i>						
NRC Aerospace Manufacturing Technology Centre (S-EPA)	34.1	16.6	11.5	6.0		
Nanomaterials Processing Facility (DA)	1.4	1.0	0.4			
NRC Aluminium Technology Centre (S-EPA)	34.4	19.5	6.0	5.0	3.9	
<i>Ontario</i>						
NRC-IAR Gas Turbine Environmental Research Centre (S-EPA)	27.5	24.1	3.4			
Natural Health Products and Functional Foods – Emerging Metrology Needs (DA)	1.7	1.0	0.7			
Concrete Research at the Nanoscale (DA)	1.2	0.7	0.5			
High-Load Low Reynolds Number Testing Facility (DA)	1.2	0.2	0.5	0.5		
A World-Leading NMR Centre (DA)	3.4	1.4	2.0			
Construction of the Canadian Photonics Fabrication Centre (S-EPA)	19.0	7.0	12.0			
<i>British Columbia</i>						
Canada-France-Hawaii Telescope Legacy Survey and the Canadian Virtual Observatory (DA)	1.3	1.0	0.3			
Move of NRC-IC (I-PPA)	15.0		1.4	8.2	5.5	
Program Management						
<i>Ontario</i>						
Asbestos Removal – Building M-58 (DA)	1.6	1.4			0.2	

Table 3 – Summary of Transfer Payments

TRANSFER PAYMENTS BY BUSINESS LINE (MILLIONS OF DOLLARS)				
Business Lines	Forecast Spending 2002-2003	Planned Spending 2003-2004	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
GRANTS				
Research and Technology Innovation	0.2	0.3	0.0	0.0
Program Management	1.0	1.0	1.0	1.0
Total Grants	1.2	1.3	1.0	1.0
CONTRIBUTIONS				
Research and Technology Innovation ¹	49.0	45.7	45.5	24.8
Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure ²	97.0	110.0	118.4	118.4
Total Contributions	146.0	155.7	163.9	143.2
Total Transfer Payments	147.2	157.0	164.9	144.2

Notes:

- (1) **TRIUMF:** Located on the campus of the University of British Columbia, it is Canada's national laboratory for research in particle and nuclear physics. It is managed as a joint venture by a consortium of universities (Universities of Alberta, British Columbia, Carleton, Simon Fraser and Victoria) and operated under a contribution from the Government of Canada administered by NRC. An Advisory Committee on TRIUMF (ACOT) monitors TRIUMF's overall scientific program and ensures that all program initiatives are of an appropriate scientific quality, while an Agency Committee on TRIUMF (ACT) oversees the federal investment, with a particular focus on financial and commercialization matters. A results-based management and accountability framework incorporating performance indicators and expected results and outcomes has been prepared for TRIUMF for the current 2000-2005 funding period. (Please visit NRC's 2001-2002 Departmental Performance Report on-line at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/NRC/NRC0102dpr_e.asp for more details on TRIUMF's performance).

International telescopes: NRC, through the Herzberg Institute of Astrophysics (NRC-HIA), supports the construction and operation of international telescopes in order to ensure that Canadian researchers and students (spanning several professional disciplines) have access to sophisticated, cutting edge astronomical facilities. NRC currently supports the Canada-France-Hawaii Telescope (Hawaii), the James Clerk Maxwell Telescope (Hawaii) and the Gemini Telescopes (twin facilities in Hawaii and Chile).

- (2) **Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP):** Through expert advice and financial assistance, NRC-IRAP stimulates the innovative capacities of some 12,000 SMEs each year. It has been demonstrated that NRC-IRAP helps SMEs to (1) acquire new technical knowledge and skills, (2) enhance linkages with experts, (3) improve processes, and (4) increase innovation, sales and jobs. In 2001-2002, the total NRC-IRAP level of activity was \$149.65 million; including \$97.8 million in direct contributions to 2,841 SMEs for 3,271 innovation capacity building projects. Of this \$97.8 million, \$27.8 million was delivered through the IRAP-TPC program to assist in pre-commercialization projects.

Table 4 – Source of Respendable Revenue

SPENDING OF REVENUES PURSUANT TO THE <i>NRC ACT</i> (MILLIONS OF DOLLARS)				
Business Lines	Forecast Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005	Planned Revenue 2005-2006
Research and Technology Innovation				
Fee-for-Service	27.0	26.1	25.1	26.1
Rentals	2.1	1.9	2.0	2.2
Royalties	6.3	5.8	7.1	7.2
Publications	2.0	2.0	2.9	3.9
Others	0.5	0.7	0.5	1.5
Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure				
Fee-for-Service	5.8	6.2	6.9	7.4
Royalties	0.1	0.1	0.1	0.1
Publications	26.4	26.0	26.6	27.1
Others		0.2	0.2	0.2
Program Management				
Fee-for-Service	0.8	1.0	0.9	1.0
Rentals	0.5	0.5	0.5	0.5
Others	1.9	5.5	3.9	1.0
Total Respendable Revenues	73.5	76.0	76.6	78.1

Notes:

Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Table 5 – Net Cost of Program for the Estimate Year

(MILLIONS OF DOLLARS)	
	Total
Planned Spending (Total Main Estimates plus Adjustments as per the Planning Spending table)	685.7
Plus:	
<i>Services Received without Charge</i>	
Employer's share of health and employment insurance premiums paid by the Treasury Board Secretariat (excluding revolving funds)	14.5
Employee compensation under <i>Workers' Compensation Act</i> paid by Human Resources Development Canada	0.3
Salary and associated expenditures of legal services provided by the Department of Justice Canada	0.2
Accommodations – Public Works and Government Services Canada	0.0
	15.0
Total Cost of Program	700.7
Less:	
<i>Spending of revenues pursuant to the NRC Act</i>	76.0
2003-2004 Net Cost of Program	624.8

Appendix B

Government-wide and Horizontal Initiatives

Government-wide Initiatives

Canada's *Innovation Strategy*

As the Government of Canada's largest S&T agency, NRC has been a strong supporter of and participant in the development of a national strategy for innovation in Canada. In July 2002, NRC published the Council Response to the Innovation Strategy, in which it outlines key actions to address the challenges outlined in *Achieving Excellence*. The *National Summit on Innovation and Learning*, held in November 2002, is seen by NRC as a major milestone in the development of an action plan to move Canada to among the top five nations in the world in R&D performance. NRC will be an active participant in the delivery of the upcoming action plan and will ensure that its priorities are well aligned to the Canadian Strategy.

Sustainable Development

As a Schedule II (*Financial Administration Act*) departmental corporation, NRC is not subject to the 1995 amendments to the *Auditor General Act* requiring the preparation of a Sustainable Development Strategy (SDS). However, NRC has an Environmental Management Policy to ensure that its operations contribute to sustainable development. NRC fosters the integration of sustainable development strategies and practices across Canada and in the innovation processes of Canadian SMEs.

Sustainable Development in Operations

NRC continues to modify existing buildings to reduce energy consumption and save money. To reduce greenhouse gas emissions and contribute to environmentally sound operations, NRC will replace air chillers and air handling units and retrofit several buildings with efficient light fixtures that use 30% less energy. The *Energy at NRC* Web site will keep all NRC personnel updated on expected plans and actual results, please visit http://www.nrc.ca/energy_tips/main.html.

Government-On-Line (GoL)

NRC will develop and implement a Common Look and Feel strategy for its Intranet sites by December 31, 2003. In 2003-2004, NRC is planning to contribute or update its contribution to the following gateways: Science and Technology; Environment, Fisheries and Agriculture; Innovation, Research and Development Technology; Doing Business in Canada and Canada and the World. NRC will also evaluate its on-line presence, information and services to determine that NRC provides enhanced access to citizen-centred, integrated services, anytime, anywhere and in the language of their choice.

Modern Comptrollership (Modern Management Practices – MMP)

After the completion of the MMP Capacity Assessment, a Strategy and Action Plan will be integrated with, and build on, NRC's existing and planned management initiatives with implementation starting in 2003-2004. NRC is examining possibilities for working with partners in other departments and agencies on special projects in areas such as risk management and performance management, especially as they relate to an S&T environment.

Collective Initiatives

Industry Portfolio

NRC reports directly to the Parliament of Canada through the Minister of Industry and is one of fifteen departments and agencies that make up the Industry Portfolio. Together these organizations are uniquely positioned to advance the Government's agenda in building national innovative capacity and to help Canada become one of the top five industrialized nations in R&D.

Through partnerships and projects, NRC has worked closely with Industry Portfolio partners over the years to leverage complementary resources and exploit synergies. During 2001, the members of the Industry Portfolio agreed upon four priority areas of cooperation for the future:

- **Innovation** – stimulating the creation and use of knowledge to benefit all Canadians;
- **Business development** – supporting the creation and growth of businesses (primarily SMEs) and industries;
- **Sustainable communities** – promoting inclusive economic growth in rural, urban and remote communities across Canada; and
- **Marketplace** - ensuring fair, efficient and competitive rules, standards and ways of operating.

Over the planning period, NRC will collaborate with its Portfolio partners in developing strategies and approaches to advance these four priorities.

Federal Strategies and Initiatives

Whether it is NRC's unique and multidisciplinary research portfolio or its technology cluster model, NRC is a welcome partner in many S&T horizontal and government-wide initiatives. *Table 7* demonstrates NRC participation in Federal Strategies and Initiatives for which NRC and its partners have been granted funds specifically for realization of these initiatives.

NRC is involved in:

- Atlantic Investment Partnership;
- Aerospace Technology Infrastructure Initiative;
- CBRN Research and Technology Initiative; and
- Genomics Research Initiative

Table 7: Federal Strategies and Initiatives – NRC Participation

COLLECTIVE INITIATIVES	STRATEGIC OUTCOME (KEY RESULT COMMITMENT)	LEAD DEPARTMENT	RESOURCES ALLOCATIONS (MILLIONS OF DOLLARS)	EXPECTED BENEFIT AND/OR RESULTS FOR CANADIANS
<i>Atlantic Investment Partnership</i>	Fostering technology clusters that develop the innovative capacity and socio-economic potential of Canada's communities.	ACOA	NRC was allocated \$110 million over five years, starting in 2000-2001, from the \$700 million Atlantic Investment Partnership for its Atlantic Canada Innovation Initiative.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Create a globally competitive research and technology base for cluster development at the community level; ■ Foster community leadership, champions and knowledge-based strategies; ■ Leverage funding and new investment in the cluster with stakeholders; ■ Stimulate the emergence of new firms, jobs, exports and investment growth.
<i>Aerospace Technology Infrastructure Initiative</i>	Provide the technology infrastructure needed to ensure the long-term international competitiveness of the Canadian aerospace industry (including access to national facilities, and leadership and direction in technology transition).	CED	NRC was allocated \$43.4 million over the five-year period 2000-2001 to 2004-2005 for the development and construction of facilities and the establishment of new research programs in Montréal and Ottawa. CED is contributing \$25 million over the same period toward the capital costs associated with the construction of AMTC in Montréal.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Industrial and economic development: increasing and leveraging investments in Canadian aerospace technology and increasing capacity of Canadian firms; ■ Regional development: developing and transferring technology within local communities; ■ Advancement of knowledge: development, transfer and growth of knowledge and highly qualified personnel; ■ Environmental and safety improvements: improve environmental, safety and quality performance of aerospace industry.
<i>CBRN Research and Technology Initiative</i>	Strengthen Canada's preparedness for prevention of, and response to, a CBRN terrorist attack by fostering new investments in research and technology that will generate knowledge and technology, and support their application, while harnessing existing capabilities.	DND (DRDC)	Launched in May 2002, as a response to the events of 9/11, DND (DRDC) has been allocated \$170 million to help Canada respond to CBRN incidents through the CBRN Research and Technology Initiative (CRTI). NRC is the lead on one project and participates in three others.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Create clusters of federal labs as elements of a federal laboratory response network that will build S&T capacity to address the highest risk terrorist attack scenarios; ■ Create a fund to build capability in critical areas, particularly those identified in the scenarios that address biological and radiological attack; ■ Accelerate technology into the hands of the first responders community and other operational authorities; and ■ Provide funds to those areas where national S&T capacity is deficient owing to obsolete equipment, dated facilities and inadequate scientific teams.
<i>Genomics Research Initiative</i>	Enhance the quality of life of Canadians in terms of health, safety, the environment and social and economic development by positioning Canada as a responsible world leader in biotechnology.	NRC	From 1999-2000 to 2001-2002, a \$55 million genomics research initiative was developed through the Canadian Biotechnology Strategy. In 2002-2003, \$59 million were allocated by the Treasury Board to pursue this initiative. NRC received \$17 million in 1999-2000 and \$18 million in 2002-2003.	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Stewardship</i>: increased dissemination of genomics information; impact in terms of value-added and influence in technology identification, adoption, and development; establishment of critical mass and strengthening of national genomics program through excellence in federal research programs ■ <i>Economic benefits</i>: increased business development; improved management practices development; improved technical and economic performance of genomics clients and target population ■ <i>Citizenship engagement</i>: improved awareness and understanding of genomics research and its potential impacts; stakeholder and/or client community recognition and support of genomics organizations and their product and/or services.

Appendix C

Management & Legislative Information

Senior Management and Corporate Information

President

Arthur J. Carty
(613) 993-2024
arthur.carty@nrc-cnrc.gc.ca

Secretary General

Pat Mortimer
(613) 993-3731
pat.mortimer@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-President, Research and Technology Development

Peter A. Hackett
(613) 993-9244
peter.hackett@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-President, Technology and Industry Support

William Wallace (*acting*)
(613) 998-3664
bill.wallace@nrc-cnrc.gc.ca

Corporate Headquarters

1200 Montreal Road
Montreal Rd. Campus
Ottawa, Ontario
K1A 0R6

General Inquiries:

1-877-672-2672 or (613) 993-9101
Internet: <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/>
e-mail: info@nrc-cnrc.gc.ca

Access to Information and Privacy:

(613) 990-6111
huguette.brunet@nrc-cnrc.gc.ca

RPP Contact:

Group Leader, Strategic Planning & Policy
Kevin Fitzgibbons
(613) 990-2496
kevin.fitzgibbons@nrc-cnrc.gc.ca

NRC Legislation

The establishment, duties and powers of NRC are set out in the *National Research Council Act*, R.S.C. 1985, c. N-15

NRC has responsibilities and duties relating to the calibration and certification of standards of measurement under the *Weights and Measures Act*, R.S.C. 1985, c. W-6

Appendix D

NRC Strategic Outcomes - Linkages

Linkages between NRC Strategic Outcomes and TBS' Canada's Performance

Economic Opportunities and Innovation in Canada *Theme*

As Canada's foremost multidisciplinary R&D agency, NRC falls under the *economic opportunities and innovation in Canada* theme of the Canada's Performance 2002 Annual Report to Parliament and the two societal indicators *innovation* and *educational attainment*. NRC is aligned with the innovation societal indicator with its 18 research institutes, two technology centres, the Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) and the Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI). NRC is also aligned with educational attainment as it helps to develop skilled workers through undergraduate, graduate and post-graduate training programs.

Societal Indicator: Innovation

With the Government of Canada's commitment in the *Speech from the Throne* (January 2001) for Canada to become one of the top five R&D performers in the world and the release of *Canada's Innovation Strategy*, NRC is now more committed than ever to pursuing its goals of fostering Canada's innovative capabilities through scientific research and technological development and innovation support programs. NRC's new five-year plan, *Vision 2006*, focuses on innovation; four of the five strategic pillars of *Vision 2006* are focused on innovation.

Related NRC's Strategic Outcomes:

- *Excellence and leadership in research and development* – By 2006, NRC will assume a leadership position in at least three new vital domains of scientific and engineering research needed for Canada to meet national challenges and capitalize on the opportunities of a global knowledge economy.
- *Technology clusters* – By 2006, NRC will contribute to the development of new, sustainable and competitive innovation clusters in at least ten Canadian communities.
- *Value for Canada* – By 2006, NRC will be recognized by its partners and government stakeholders as Canada's leading developer of new research and technology-based enterprises, and respected for its innovative S&T commercialization practices.
- *Global Reach* – By 2006, NRC will be recognized by its stakeholders for its contributions to a more effective Canadian innovation system that assures access to international facilities and research networks, provides opportunities for Canadian firms, and builds new research and technology alliances.

Related NRC Programs and Initiatives:

- 18 research institutes, two technology centres (*See Appendix E for a complete list of NRC Research Institutes and Technology Centres.*);
- Special Interest Groups

- Entrepreneurship Program;
- Atlantic Innovation Partnership;
- Canada Institute for Scientific and Technical Information
- Industrial Research Assistance Program; and
- Canadian Technology Network.

Societal Indicator: Educational attainment

One of the goals set forth in *Canada's Innovation Strategy* is to develop the most skilled and talented labour force in the world. Since its inception, NRC has provided training opportunities to many of Canada's young scientists and engineers. Close to 900 students, each year, come to work with NRC research teams in our world-class facilities. Also many of NRC's scientists, researchers and engineers have received appointments as adjunct professors in Canadian universities.

Related NRC's Strategic Outcomes:

- *Outstanding People – Outstanding Employer* – By 2006, NRC will be regarded by staff and their peers as a major innovator in human resources management, as a place where outstanding people are encouraged and are able to make outstanding contributions to Canada, and as an outstanding employer offering a great place to work.
- *Excellence and leadership in research and development* – By 2006, NRC will assume a leadership position in at least three new vital domains of scientific and engineering research needed for Canada to meet national challenges and capitalize on the opportunities of a global knowledge economy.

Related NRC Programs and Initiatives:

- New Horizons – New Opportunities Program
- IRAP's Youth Internship Program;
- Research Associate Program;
- Women in Engineering and Science Program;
- Program to Enhance the Canadian Science and Technology Capacity (Supplement to Scholarships Recipients and Herzberg Memorial Prize and Fellowship); and
- NRC Post-doctoral Fellowship Program.

Appendix F

NRC Institutes, Branches and Centres

Aerospace

Institute for Aerospace Research (NRC-IAR) - Ottawa, Ontario and Montréal, Quebec

Director General: David Simpson

As Canada's national aerospace laboratory, the NRC Institute for Aerospace Research (NRC-IAR) undertakes and promotes R&D in support of the Canadian aerospace community, in matters affecting the design, manufacture, performance, use and safety of aerospace vehicles. NRC-IAR serves the industrial needs of airframe manufacturers, avionics manufacturers and aircraft operators. Aerospace manufacturing requires fundamental design assurances for its structural parts that encompass fail-safe and damage-tolerance concepts. NRC-IAR research and testing help clients to meet these standards and satisfy airworthiness and certification requirements.

General Inquiries: (613) 993-0141

<http://iar-ira.nrc-cnrc.gc.ca/>

Astrophysics

Herzberg Institute of Astrophysics (NRC-HIA) – Victoria and Penticton, British Columbia

Director General: Gregory G. Fahlan

The NRC Herzberg Institute of Astrophysics (NRC-HIA) provides first-class research facilities in observational astronomy to the national research community. Most of its activities are conducted in the context of major international agreements and partnerships. NRC-HIA operates astronomical observatories of the Government of Canada in Victoria and Penticton (British Columbia), participates in four major international observatories in Hawaii and Chile (Canada-France-Hawaii Telescope, James Clerk Maxwell Telescope and the Gemini Telescopes); assigns observing time to any scientists in Canada and supports space astronomy mission.

General Inquiries: (250) 363-0040

<http://hia-ihc.nrc-cnrc.gc.ca/>

Biotechnology Group

Biotechnology Research Institute (NRC-BRI) - Montréal, Quebec

Director General: Michel Desrochers

The NRC Biotechnology Research Institute (NRC-BRI) promotes, assists and performs leading edge R&D in biochemical engineering, molecular biology and genomics, closely linked to the needs of industries in the health and environmental sectors. NRC-BRI is a critical locus of the biotechnology R&D cluster of enterprises in the Greater Montréal region. To support the industry, NRC-BRI offers an industry partnership wing of lab space, corporate offices and an environmental pilot plant to start-up and existing firms.

General Inquiries: (514) 496-6100

<http://www.bri-irb.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institute for Biodiagnostics (NRC-IBD) - Winnipeg, Manitoba

Director General: Ian Smith

The NRC Institute for Biodiagnostics (NRC-IBD) performs world-class research in non-invasive medical diagnostics and transfers this knowledge to the commercial sector. The results make a real difference to health influencing diagnostics, treatment and prognosis.

General Inquiries: (204) 983-7692

<http://www.ibd.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institute for Biological Sciences (NRC-IBS) - Ottawa, Ontario

Director General: Gabrielle Adams

The NRC Institute for Biological Sciences (NRC-IBS) is a team of life sciences researchers dedicated to unearthing the next breakthrough discoveries and technologies in neurobiology and immunochemistry. NRC-IBS is focussed on R&D associated with neurodegenerative diseases, infectious diseases, cancer vaccines, immunotherapeutics and bioproducts.

General Inquiries: (613) 993-5975

<http://ibs-ibm.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Marine Biosciences (NRC-IMB) - Halifax, Nova Scotia

Director General: George Iwama

The NRC Institute for Marine Biosciences (NRC-IMB) conducts research in the life sciences, with an overall orientation towards marine biotechnology. NRC-IMB expertise is in the four following areas: aquaculture biotechnology, marine chemistry, cell and molecular biology and genomic technology. NRC-IMB operates and manages the Canadian Bioinformatics Resource (CBR), a national facility providing access to biotechnology-related databases and bioinformatics software tools.

General Inquiries: (902) 426-6829

<http://imb-ibm.nrc-cnrc.gc.ca/>

Plant Biotechnology Institute (NRC-PBI) - Saskatoon, Saskatchewan

Director General: Kutty Kartha

The NRC Plant Biotechnology Institute (NRC-PBI) performs, assists and promotes strategic research in plant biotechnology (strategic and enabling technologies, plant production modification and plant performance) to improve and diversify Canadian industry and strengthen Canada's competitive position in the global economy. NRC-PBI is a leader in the metabolic modification of oilseeds to increase oil content and to create specialty plant oils for new markets. Similar research is altering wheat starch for novel uses and to meet new international markets. Investigation of metabolic pathways has also led to a significant reduction in anti-nutritional compounds in common commercial crops. NRC-PBI also serves as a catalyst for economic growth and development and contributed to the emergence of Saskatoon's foremost agriculture biotechnology cluster.

General Inquiries: (306) 975-5568

<http://pbi-ibp.nrc-cnrc.gc.ca/>

Construction

Institute for Research in Construction (NRC-IRC) - Ottawa, Ontario

Director General: Sherif Barakat

The NRC Institute for Research in Construction (NRC-IRC) is Canada's foremost centre for construction technologies. NRC-IRC develops and maintains core competencies and the knowledge base critical to Canadian construction industry needs; supports the development, commercialization and implementation of leading technologies; and fosters the provision of a safe and sustainable built environment by developing building codes and standards.

General Inquiries: (613) 993-2443

<http://irc.nrc-cnrc.gc.ca/>

Information and Communications Technology Group

Institute for Information Technology (NRC-IIT) - Ottawa, Ontario and Fredericton, New Brunswick

Director General: Andrew Woodsworth

The NRC Institute for Information Technology (NRC-IIT) is dedicated to R&D in software and systems technologies. NRC-IIT is a key player in R&D collaborations and partnerships in information and communications technologies with business, universities and government agencies in Canada and around the world. In June 2000, NRC-IIT expended its activities in Atlantic Canada with the establishment of a new e-business research program across New Brunswick and in Sydney (Nova Scotia).

General Inquiries: (613) 993-3320

<http://iit-iti.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institute for Microstructural Sciences (NRC-IMS) - Ottawa, Ontario

Director General: Richard Normandin

The NRC Institute for Microstructural Sciences (NRC-IMS) provides leadership, in collaboration with Canadian industry and universities, in the development of the strategic base for information technology; that is, in the development of enabling technologies related to future hardware requirements for information processing, transmission acquisition and display.

General Inquiries: (613) 993-4583

<http://ims-ism.nrc-cnrc.gc.ca>

Manufacturing Technologies Group

Innovation Centre - Vancouver, British Columbia

Director General: Maja Veljkovic

The NRC Innovation Centre develops core competencies relevant to the long-term strategic technology needs of Canadian industry, with particular emphasis on integration with other players in the B.C. innovation community. The *Fuel Cell Technology Centre* (FCTC) established at the Innovation Centre acts as an R&D platform for the National Fuel Cell Initiative. The FCTC will support validation/testing of fuel cell component and sub-component projects conducted at other NRC institutes. It will also provide Canadian industries with the product development infrastructure required for business development and offer the means of demonstrating newly developed products and systems, training personnel and interacting with other international programs.

General Inquiries: (604) 221-3000

<http://ic-ci.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institute for Chemical Process and Environmental Technologies (NRC-ICPET) - Ottawa, Ontario
Director General: Don Singleton

The NRC Institute for Chemical Process and Environmental Technology (NRC-ICPET) develops chemical process technologies and value-added materials to help Canadian industries improve the commercial viability of their products, reduce costs, manage environmental performance and increase the efficiency of process operations. NRC-ICPET works with Canadian industry to rapidly develop, transfer and commercialize innovative new technologies that enhance competitiveness and create sustainable economic growth.

General Inquiries: (613) 998-8192

<http://icpet-itpce.nrc-cnrc.gc.ca/>

Industrial Materials Institute (NRC-IMI) – Boucherville and Ville Saguenay, Quebec
Director General: Blaise Champagne

The NRC Industrial Materials Institute (NRC-IMI) is a R&D centre focused on materials, their formulation and forming, as well as the control of their processes. NRC-IMI works primarily in the metallurgy, polymer, aerospace, automotive and biomedical sectors. NRC-IMI helps Canadian companies meet the risks of the new economy by providing them competitive advantages and the required leverage to grasp opportunities. NRC-IMI is currently building a new Aluminium Technology Centre in Ville Saguenay.

General Inquiries: (450) 641-5100

<http://www.imi.nrc-cnrc.gc.ca/>

Integrated Manufacturing Technologies Institute (NRC-IMTI) - London, Ontario
Director General: Georges Salloum

The NRC Integrated Manufacturing Technologies Institute (NRC-IMTI) conducts research in the engineering sciences, with an overall orientation towards integrated technologies. Working in collaboration with industry, universities and government partners, NRC-IMTI carries out strategic and commercially-relevant research in systems simulation and control and in production technologies, pursues the development and application of virtual manufacturing and precision and freeform fabrication in support of manufacturing objectives and works with regional leaders in the development of innovation systems and clusters.

General Inquiries: (519) 430-7000

<http://imti-itfi.nrc-cnrc.gc.ca/>

Measurement Standards

Institute for National Measurement Standards (NRC-INMS) - Ottawa, Ontario
Director General: Janusz Lusztyk

The NRC Institute for National Measurement Standards (NRC-INMS) is Canada's national metrology institute. In accordance with the *National Research Council Act*, NRC-INMS is charged with the responsibility to investigate and determine standards and methods of measurement. NRC-INMS carries out a wide range of research and service activities to fulfill this responsibility and to support the Canadian innovation system.

General Inquiries: (613) 990-8750

<http://inms-ienm.nrc-cnrc.gc.ca/>

Molecular Sciences

Steacie Institute for Molecular Sciences (NRC-SIMS) – Ottawa and Chalk River, Ontario

Director General: Tom Jackman (*acting*)

The NRC Steacie Institute for Molecular Sciences (NRC-SIMS) provides leadership in collaboration with the Canadian and international scientific communities in the development of a knowledge base in molecular sciences. NRC-SIMS undertakes fundamental interdisciplinary research programs in partnership with researchers inside and outside NRC to develop innovative technologies and is based on competencies that range from cell chemistry to attosecond science to nano-material. NRC-SIMS administers the Canadian Neutron Beam Laboratory in Chalk River (Ontario) through the Neutron Program for Material Research.

General Inquiries: (613) 990-0970

<http://steacie.nrc-cnrc.gc.ca/>

Nanotechnology

National Institute for Nanotechnology (NRC-NINT) – Edmonton, Alberta

Director General: Dan Wayner (*acting*)

The National Institute for Nanotechnology (NRC-NINT) is a joint venture between NRC, the Province of Alberta and the University of Alberta. NRC-NINT has a national mandate to conduct molecular and nano-scale technology research, development and commercialization focusing on the following major sectors: nanobiotechnology; energy and materials; information and communication technology, and nano-engineering. NRC-NINT will also work to establish Edmonton as an international centre for nanotechnology research and anchor a national nanotechnology R&D infrastructure available to researchers across the country.

General Inquiries: (613) 991-3390

<http://nint-innt.nrc-cnrc.gc.ca>

Ocean Engineering and Marine Industries

Institute for Marine Dynamics (NRC-IMD) – St. John's Newfoundland

Director General: Mary Williams

The NRC Institute for Marine Dynamics (NRC-IMD) provides innovative solutions and technical expertise in ocean engineering and ocean technology. NRC-IMD pursues research programs in ship technology and offshore engineering and works with industries and public sector agencies on projects relating to offshore oil and gas, ship design, marine operations and safety.

General Inquiries: (709) 772-2469

<http://imd-idm.nrc-cnrc.gc.ca/>

Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure

Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI) - Ottawa, Ontario with offices across Canada

Director General: Bernard Dumouchel

The NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI) is one of the world's major sources for information in all areas of science, technology, engineering and medicine. NRC-CISTI provides easy-to-use electronic information tools that enable clients to stay on top of new

developments in their fields. NRC-CISTI is home of the NRC Research Press – Canada's largest scientific publisher.

General Inquiries: (613) 993-2341

<http://cisti-icist.nrc-cnrc.gc.ca/>

Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) - Ottawa, Ontario with offices across Canada
Director General: Margot Montgomery

The NRC Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) stimulates wealth-creation for Canada through technological innovation. NRC-IRAP's objectives are to increase the innovative capabilities of SMEs and to become the national enabler of technological innovation for SMEs.

General Inquiries: 1-877-994-4727

<http://irap-pari.nrc-cnrc.gc.ca/>

Technology Centres

Canadian Hydraulics Centre (NRC-CHC) - Ottawa, Ontario

Director: Etienne Mansard

The NRC Canadian Hydraulics Centre (NRC-CHC) develops and provides technologies for studying maritime structures, coastal processes, environmental hydraulics and cold regions engineering. NRC-CHC continues to establish itself as a centre of excellence for hydraulic studies that are relevant to Canada and U.S. partners. NRC-CHC is poised to address topics of climate change, energy efficiency, environmental impact assessment, water resources and quality, sustainable development and coastal environments.

General Inquiries: (613) 993-2417

<http://chc.nrc-cnrc.gc.ca/>

Centre for Surface Transportation Technology (NRC-CSTT) - Ottawa, Ontario and Vancouver, British Columbia

Director: John Coleman

The NRC Centre for Surface Transportation Technology (NRC-CSTT) enhances international opportunities for the Canadian transportation industry by providing vehicle engineering and testing expertise and facilities, particularly in the railway sector and increasingly in the defence sector by offering an array of services including projects critical to the deployment of Canadian Forces units in peacekeeping missions. As NRC-CSTT builds on its world leadership in wheel / rail interaction, NRC-CSTT is developing to a similar level of recognition in railway freight car structures and dynamic performance.

General Inquiries: (613) 998-9638

<http://cstt-ctts.nrc-cnrc.gc.ca/>

Corporate Branches

Administrative Services and Property Management (NRC-ASPM)

Director General: Subash Vohra

General Inquiries: (613) 993-2440

subash.vohra@nrc-cnrc.gc.ca

Corporate Services (NRC-CS)

Director General: Don Di Salle

General Inquiries: (613) 993-4769

don.di_salle@nrc-cnrc.gc.ca

Finance Branch (NRC-FB)

Director General: Jean-Guy Séguin

General Inquiries: (613) 990-7471

jean-guy.seguin@nrc-cnrc.gc.ca

Human Resources Branch (NRC-HRB)

Director General: Mary McLaren

General Inquiries: (613) 993-9391

mary.mclaren@nrc-cnrc.gc.ca

Information Management Services Branch (NRC-IMSB)

Director General: Andy Savary

General Inquiries: (613) 991-3773

andy.savary@nrc-cnrc.gc.ca

Centre de technologie des transports de surface (CTTS-CNRC) - Ottawa (Ontario) et Vancouver
(Colombie-Britannique)
Directeur : John Coleman

Le Centre de technologie des transports de surface du CNRC (CTTS-CNRC) s'emploie à optimiser l'exploitation de débouchés internationaux au profit du secteur canadien des transports en mettant à sa disposition des compétences et des installations en génie et en essai de véhicules, tout particulièrement dans le secteur ferroviaire et, de plus en plus, dans le secteur de la défense. Si la réputation du CTTS-CNRC en tant que fournisseur de services de grande qualité grandit auprès du secteur canadien de la défense, c'est qu'il lui propose une vaste gamme de services, dont l'exécution de projets critiques pour le déploiement des forces canadiennes lors de missions de maintien de la paix. Le CTTS-CNRC s'établit aussi comme l'un des chefs de file de l'interaction roue-rail. Il en est également de même dans les domaines de la structure et de la performance dynamique des wagons-marchandises.

Renseignements généraux : (613) 998-9638

<http://www.cstt.nrc.ca/>

Directions administratives
Direction des services administratifs et de gestion de l'immobilier (DSAGI)

Directeur général : Subash Vohra
Renseignements généraux: (613) 993-2440

subash.vohra@nrc-cnrc.gc.ca

Direction des services intégrés (DSI)

Directeur général : Don Di Salle
Renseignements généraux : (613) 993-4769

don.di_salle@nrc-cnrc.gc.ca

Direction des finances (DF)

Directeur général : Jean-Guy Séguin
Renseignements généraux : (613) 990-7471

jean-guy.seguin@nrc-cnrc.gc.ca

Direction des ressources humaines (DRH)

Directrice générale : Mary McLaren
Renseignements généraux : (613) 993-9391

mary.mclaren@nrc-cnrc.gc.ca

Direction des services de gestion de l'information (DSGI)

Directeur général : Andy Savary
Renseignements généraux : (613) 991-3773

andy.savary@nrc-cnrc.gc.ca

Soutien à l'innovation et à l'infrastructure scientifique et technologique

Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST-CNRC) – Ottawa (Ontario) –

compte aussi des centres dans toutes les régions du Canada
Directeur général : Bernard Dumouchel

L'Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC (ICIST-CNRC) est l'une des plus importantes sources d'information scientifique, technique et médicale au monde. L'ICIST-CNRC propose aussi des outils d'information électronique conviviaux qui permettent aux clients de rester au fait des plus récents progrès dans leur domaine de spécialisation. Les Presses scientifiques du CNRC – le plus grand éditeur scientifique du Canada – font également partie de l'ICIST-CNRC.

Renseignements généraux : (613) 993-2341

<http://icisti-icist.nrc-cnrc.gc.ca/>

Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI-CNRC) – Ottawa (Ontario) – compte aussi des bureaux dans toutes les régions du Canada

Directrice générale : Margot Montgomery

Le mandat du Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC (PARI-CNRC) est de stimuler la création de richesse au Canada grâce à l'innovation technologique. Sa mission : encourager l'innovation au sein des petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes. Le PARI a pour objectifs d'accroître les capacités d'innovation des PME canadiennes et de devenir à l'échelle nationale le principal facilitateur de l'innovation technologique dans les PME.

Renseignements généraux : (613) 998-0950

<http://irap-pari.nrc-cnrc.gc.ca/>

Centres de technologie

Centre d'hydraulique canadien (CHC-CNRC) – Ottawa (Ontario)

Directeur : Etienne Mansard

Le Centre d'hydraulique canadien du CNRC (CHC-CNRC) met au point et propose des technologies de pointe pour l'étude des ouvrages maritimes, des procédés maritimes, de l'hydraulique environnementale et de la technologie propre aux régions froides. Le CHC-CNRC est à se forger une réputation en tant que centre d'excellence en études hydrauliques d'intérêt pour ses partenaires canadiens et américains. Le CHC-CNRC sera sous peu en mesure de procéder à des études dans les domaines du changement climatique, de l'efficacité énergétique, des incidences environnementales, des ressources hydriques, de la qualité de l'eau, du développement durable et des milieux côtiers.

Renseignements généraux : (613) 993-2417

<http://www.chc.nrc.ca/>

novatrices. Ses travaux font appel à des domaines aussi variés que la chimie cellulaire, la science de l'atmosphère et les nanomatériaux. L'ISSM-CNRC se charge de l'administration du Laboratoire de faisceaux de neutrons du Canada à Chalk River, en Ontario, dans le cadre du Programme neutronique pour la recherche sur les matériaux.

Renseignements généraux : (613) 990-0970

<http://steacie.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institut des sciences des microstructures (ISM-CNRC) – Ottawa (Ontario)
Directeur général : Richard Normandin

L'Institut des sciences des microstructures du CNRC (ISM-CNRC) exerce son leadership, en collaboration avec l'industrie et les universités canadiennes, en vue d'instaurer une assise stratégique pour le secteur de la technologie de l'information, plus précisément en ce qui concerne le développement de technologies clés liées aux besoins futurs en matériel de traitement, en transmission, en acquisition et en affichage d'information.

Renseignements généraux : (613) 993-4583

<http://ims-ism.nrc-cnrc.gc.ca>

Nanotechnologie

Institut national de nanotechnologie (INN-CNRC) – Edmonton (Alberta)
Directeur général : Dan Wayner (par intérim)

L'Institut national de nanotechnologie du CNRC (INN-CNRC) est une entreprise conjointe du CNRC, de la province de l'Alberta et de l'Université de l'Alberta. Il a pour mandat national de mener des activités de recherche, de développement et de commercialisation dans le domaine de la technologie à l'échelle moléculaire et à l'échelle nanométrique dans les grands secteurs suivants : nanobiotecnologie, énergie et matériaux, technologies de l'information et des communications et nano-ingénierie. L'INN-CNRC s'emploiera aussi à faire d'Edmonton et de l'Alberta un centre international de la recherche en nanotechnologie et d'y établir une infrastructure de R-D nationale en nanotechnologie dont pourront profiter tous les chercheurs du pays.

Renseignements généraux : (613) 991-3390

<http://nint-innt.nrc-cnrc.gc.ca>

Génie océanique et industrie marine
Institut de dynamique marine (IDM-CNRC) – St. John's (Terre-Neuve)
Directrice générale : Mary Williams

L'Institut de dynamique marine du CNRC (IDM-CNRC) a pour mission de proposer à l'industrie des solutions novatrices et des compétences techniques en génie et en technologie océaniques. L'IDM-CNRC administre des programmes de recherche en technologie des navires et en génie extra-côtier. L'IDM collabore avec des entreprises et des organismes du secteur public à la réalisation de projets portant sur l'exploitation pétrolière et gazière au large des côtes, sur la conception de navires, ainsi que sur les opérations et la sécurité maritimes.

Renseignements généraux : (709) 772-2469

<http://imd-idm.nrc-cnrc.gc.ca/>

Sciences moléculaires
Institut Steacie des sciences moléculaires (ISSM-CNRC) – Ottawa et Chalk River (Ontario)
Directeur général : Tom Jackman (par intérim)

L'Institut Steacie des sciences moléculaires du CNRC (ISSM-CNRC) a pour mission d'exercer son leadership, en collaboration avec les collectivités scientifiques canadiennes et internationales, dans le but d'établir une base de connaissances au profit du secteur des sciences moléculaires. L'ISSM-CNRC exécute des programmes de recherche interdisciplinaire fondamentale en partenariat avec des chercheurs tant de l'intérieur que de l'extérieur du CNRC afin de mettre au point des technologies

ajoutée en vue d'aider l'industrie canadienne à améliorer la viabilité commerciale de ses produits, à réduire ses coûts, à gérer sa performance environnementale et à accroître l'efficacité de ses procédés. L'ITPCE-CNRC collabore avec l'industrie canadienne afin de l'aider à mettre au point, à transférer et à commercialiser rapidement de nouvelles technologies novatrices en vue d'améliorer sa compétitivité et d'assurer une croissance économique durable.

Henseignements généraux : (613) 998-8192
<http://icpet-tpce.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institut des matériaux industriels (IMI-CNRC) – Boucherville et Saguenay (Québec)
 Directeur général : Blaise Champagne

L'Institut des matériaux industriels du CNRC (IMI-CNRC) est un centre de recherche et de développement qui centre son action sur les matériaux, leur formulation, leur mise en forme et le contrôle des procédés pertinents. L'IMI-CNRC œuvre principalement dans les secteurs des métaux, des polymères, de l'aérospatiale, de l'automobile et de la biomédecine. Il épaulé les entreprises canadiennes en les aidant à composer avec les enjeux de la nouvelle économie, leur procurant les avantages concurrentiels et l'effet de levier nécessaires pour saisir les occasions qui se présentent.

L'IMI-CNRC est à construire un nouveau Centre des technologies de l'aluminium à Saguenay.

Henseignements généraux : (450) 641-5100
<http://www.imi.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institut des technologies de fabrication intégrée (ITFI-CNRC) - London (Ontario)
 Directeur général : Georges Salloum

L'Institut des technologies de fabrication intégrée du CNRC (ITFI-CNRC) effectue de la recherche en sciences de l'ingénierie orientée particulièrement sur les technologies de fabrication intégrée. De concert avec des partenaires des milieux industriel, universitaire et gouvernemental, l'ITFI-CNRC mène des recherches stratégiques et pertinentes – au plan commercial – sur les systèmes de simulation et les techniques de contrôle et de production; effectue, dans le but de concrétiser ses objectifs relevant du domaine de la fabrication, des travaux concernant le développement et l'utilisation de la fabrication virtuelle, de la fabrication de précision et de la fabrication de forme libre; et collabore avec les leaders régionaux au développement de systèmes et de grappes d'innovation.

Henseignements généraux : (519) 430-7000
<http://imti-itfi.nrc-cnrc.gc.ca/>

Groupe des technologies de l'information et des communications
 Institut de technologie de l'information (ITI-CNRC) – Ottawa (Ontario) et Fredericton (Nouveau-Brunswick)
 Directeur général : Andrew Woodsworth

L'Institut de technologie de l'information du CNRC (ITI-CNRC) se consacre à la R-D en technologie logicielle et en technologie des systèmes. L'ITI-CNRC compte parmi les principaux intervenants des projets dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications, projets menés en collaboration et en partenariat avec des entreprises, des universités et des organismes publics canadiens et étrangers. En juin 2000, l'ITI-CNRC a élargi ses activités au Canada atlantique en établissant un programme de recherche en affaires électroniques dans diverses régions du Nouveau-Brunswick et à Sydney, en Nouvelle-Écosse.

Henseignements généraux : (613) 993-3320
<http://itit-iti.nrc-cnrc.gc.ca/>

Construction
Institut de recherche en construction (IRC-CNRC) – Ottawa (Ontario)
Directeur général : Sherif Barakat

L'Institut de recherche en construction du CNRC (IRC-CNRC) est le principal centre des technologies et les connaissances dont a besoin l'industrie de la construction, appuyé le développement, la commercialisation et la mise en œuvre de technologies de pointe et contribue à assurer un environnement bâti sûr et durable en élaborant des codes et des normes de construction.

Renseignements généraux: (613) 993-2443

<http://irc.nrc-cnrc.gc.ca/>

États de mesure
Institut des états nationaux de mesure (IENM-CNRC) – Ottawa (Ontario)
Directeur général : Janusz Luszyk

L'Institut des états nationaux de mesure du CNRC (IENM-CNRC) est l'Institut de métrologie national du Canada. En vertu de la *Loi sur le Conseil national de recherches*, cet Institut est chargé d'étudier et de déterminer les étalons et les méthodes de mesure. L'Institut mène un grand nombre d'activités de recherche et fournit des services afin de s'acquitter de cette responsabilité et de soutenir le système canadien d'innovation

Renseignements généraux: (613) 990-8750

<http://inms-ienm.nrc-cnrc.gc.ca/>

Groupe des technologies de fabrication
Centre d'innovation – Vancouver (Colombie-Britannique)
Directrice générale : Maja Veljkovic

Le Centre d'innovation du CNRC s'emploie à développer des compétences de base pertinentes aux besoins technologiques stratégiques à long terme de l'industrie canadienne, en portant une attention particulière à son intégration à la collectivité des innovateurs de la C.-B. Le *Centre de technologie des piles à combustible* (CTPC) au Centre d'innovation du CNRC sert de plate-forme de R-D dans le cadre de l'initiative nationale de recherche et d'innovation dans le domaine des piles à combustible. Le CTPC contribuera à la validation de principe et aux essais dans le cadre de projets sur les composants et sous-composants de piles à combustible menés par d'autres Instituts du CNRC. Il proposera aussi aux entreprises canadiennes l'infrastructure nécessaire à la mise au point de produits. De plus, le Centre leur donnera les moyens de faire la démonstration de produits et de systèmes nouvellement mis au point, de former du personnel et d'interagir avec les responsables d'autres programmes internationaux.

Renseignements généraux: (604) 221-3000

<http://ic-cl.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement (ITPCE-CNRC) - Ottawa (Ontario)
Directeur général : Don Singleton

L'Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement du CNRC (ITPCE-CNRC) met au point des technologies pour le développement de procédés chimiques et de matériaux à valeur

Institut du biodiagnostic (IBD-CNRC) – Winnipeg (Manitoba)

Directeur général : Ian Smith

L'Institut du biodiagnostic du CNRC (IBD-CNRC) a pour mandat de mener des recherches de calibre mondial dans le domaine des techniques diagnostiques médicales non effractives et de transférer son savoir au secteur commercial. Les résultats des travaux de recherche de l'IBD contribuent de manière importante à la santé en raison de leurs effets sur le diagnostic, le traitement et le pronostic des maladies.

Renseignements généraux : (204) 983-7692

<http://www.ibd.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institut des sciences biologiques (ISB-CNRC) - Ottawa (Ontario)

Directrice générale : Gabrielle Adams

L'Institut des sciences biologiques du CNRC (ISB-CNRC) compte une équipe de chercheurs émérites en sciences de la vie qui s'emploie à faire des percées et à élaborer de nouvelles technologies en neurobiologie et en immunochimie. L'ISB-CNRC centre ses activités sur la recherche et le développement dans les domaines des maladies neurodégénératives, des maladies infectieuses, des vaccins contre le cancer, de l'immunothérapie et des bioproduits.

Renseignements généraux : (613) 993-5975

<http://ibs-isb.nrc-cnrc.gc.ca>

Institut des biosciences marines (IBM-CNRC) – Halifax (Nouvelle-Écosse)

Directeur général : George Iwama

L'Institut des biosciences marines du CNRC (IBM-CNRC) effectue des recherches en sciences de la vie, centrées sur la biotechnologie marine. Les compétences de l'IBM-CNRC s'inscrivent dans les quatre domaines suivants : la biotechnologie aquacole, la chimie marine, la biologie cellulaire et moléculaire, et la technologie génomique. L'IBM-CNRC exploite et gère le Réseau de bioinformatique canadien (RBC), une installation nationale donnant accès à des bases de données en biotechnologie et à des outils logiciels en bioinformatique.

Renseignements généraux : (902) 426-6829

<http://imb-ibm.nrc-cnrc.gc.ca/>

Institut de biotechnologie des plantes (IBP-CNRC) – Saskatoon (Saskatchewan)

Directeur général : Kuthy Katha

L'Institut de biotechnologie des plantes du CNRC (IBP-CNRC) exécute et aide à l'exécution, tout en en faisant la promotion, de recherches stratégiques en biotechnologie des plantes (technologies stratégiques et habilitantes, modifications aux productions végétales et rendement des plantes) en vue d'améliorer et de diversifier l'industrie canadienne et de renforcer la compétitivité du Canada dans l'économie mondiale. L'IBP-CNRC est un chef de file dans la modification métabolique des oléagineux pour accroître leur teneur en huile et pour mettre au point de l'huile végétale spéciale destinée à de nouveaux marchés. De même, l'institut mène des recherches semblables en vue de modifier l'amidon du blé afin de l'utiliser à des fins novatrices et pour répondre aux besoins de nouveaux marchés internationaux. L'étude des voies métaboliques a également entraîné une réduction considérable des substances antinutritionnelles dans les cultures commerciales courantes. L'IBP-CNRC stimule aussi la croissance économique et le développement et il a contribué à l'émergence de l'importante grappe en biotechnologie agricole de Saskatoon.

Renseignements généraux : (306) 975-5568

<http://pbi-ibp.nrc-cnrc.gc.ca/>

Annexe F

Instituts, programmes et directions du CNRC

Aérospatiale

Institut de recherche aérospatiale – Ottawa (Ontario) et Montréal (Québec)
Directeur général : David Simpson

Laboratoire d'aérospatiale national du Canada, l'Institut de recherche aérospatiale du CNRC (IRA-CNRC) entend et fait la promotion des activités de recherche et de développement pour appuyer le milieu de l'aérospatiale canadien dans des domaines touchant à la conception, à la fabrication, au rendement, à l'utilisation et à la sécurité des véhicules aérospatiaux. Le CNRC répond aux besoins industriels des fabricants de cellules et des exploitants d'aéronefs. Le secteur de la fabrication en aérospatiale a besoin de garanties fondamentales quant à la conception pour ses pièces structurales, qui comprennent les concepts « à sûreté intégrée » et « à détérioration non dangereuse ». La recherche et les essais menés par l'IRA aident les clients à répondre à ces normes et à satisfaire aux exigences de navigabilité et d'homologation.

Renseignements généraux : (613) 993-0141

<http://iar-ira.nrc-cnrc.gc.ca/>

Astrophysique

Institut Herzberg d'astrophysique (IHA-CNRC) – Victoria et Penticton (Colombie-Britannique)
Directeur général : Gregory G. Fahiman

L'Institut Herzberg d'astrophysique du CNRC (IHA-CNRC) propose aux chercheurs canadiens des installations de recherche de premier ordre en observation astronomique. La plupart de ses activités sont menées dans le cadre d'importants accords et partenariats internationaux. L'IHA-CNRC exploite les observatoires du gouvernement du Canada à Victoria et à Penticton (en Colombie-Britannique), collabore à la gestion de quatre grandes installations multinationales à Hawaï et au Chili (Télescope Canada-France-Hawaï). Télescope James-Clerk-Maxwell et Télescopes Gemini), attribue le temps d'observation aux scientifiques canadiens et soutient la mission d'astronomie spatiale.

Renseignements généraux : (250) 363-0040

<http://hia-ih.nrc-cnrc.gc.ca/>

Groupe des biotechnologies

Institut de recherche en biotechnologie (IRB-CNRC) – Montréal (Québec)
Directeur général : Michel Desrochers

L'Institut de recherche en biotechnologie du CNRC (IRB-CNRC) fait la promotion, aide à l'exécution et exécute des travaux de R-D de pointe en génie biochimique, en biologie moléculaire et en génomique, bien adaptés aux besoins des entreprises des secteurs de la santé et de l'environnement. L'IRB-CNRC est le foyer de la grappe de R-D en biotechnologie de la grande région de Montréal. L'IRB-CNRC propose aux entreprises en démarrage et bien établies un centre de partenariat industriel où l'on trouve des laboratoires, des bureaux et une usine pilote environnementale.

Renseignements généraux : (514) 496-6100

<http://www.bri-irb.nrc-cnrc.gc.ca/>

aux installations et aux réseaux internationaux de recherche, trouve des débouchés pour les entreprises canadiennes et constitue de nouvelles alliances en recherche et technologie.

Programmes et initiatives pertinents du CNRC :

- Dix-huit instituts de recherche, deux centres de technologie (Voir l'annexe E pour la liste exhaustive des instituts de recherche et des centres de technologie du CNRC)
- Centre canadien des technologies résidentielles
- Groupe d'intérêts spéciaux
- Programme d'entrepreneuriat
- Partenariat pour l'innovation au Canada atlantique
- Institut canadien de l'information scientifique et technique
- Programme d'aide à la recherche industrielle
- Réseau canadien de technologie

Indicateur social : Niveau d'instruction

L'un des buts énoncés dans la *Stratégie d'innovation du Canada* est la formation de la main-d'œuvre la plus compétente et la plus talentueuse au monde. Depuis sa création, le CNRC propose des possibilités de formation à de nombreux jeunes scientifiques et ingénieurs canadiens. Chaque année, quelque 900 étudiants se joignent à des équipes de recherche dans des installations de calibre mondial. En outre, de nombreux scientifiques, chercheurs et ingénieurs du CNRC occupent des postes de professeurs auxiliaires dans des universités canadiennes.

Résultats stratégiques pertinents du CNRC :

- *Un personnel exceptionnel, un employeur remarquable* – D'ici 2006, le CNRC sera considéré par ses employés et leurs pairs comme un innovateur important dans la gestion des ressources humaines, comme un lieu où des gens extraordinaires sont encouragés à apporter et disposent de moyens pour apporter une contribution exceptionnelle à la prospérité du Canada, et comme un employeur exceptionnel offrant un milieu de travail stimulant.
- *Excellence et leadership en R-D* – D'ici 2006, le CNRC occupera une position prédominante dans au moins trois nouveaux domaines fondamentaux de la recherche en science et en génie qui permettront au Canada de relever des défis cruciaux pour le pays et de tirer parti des possibilités de l'économie mondiale du savoir.

Programmes et initiatives pertinentes du CNRC :

- Programme De Nouveaux horizons – de nouvelles perspectives
- Programme de stages pour les jeunes du PARI
- Programme des attachés de recherche
- Programme d'ingénieurs et de chercheurs
- Programme en vue d'améliorer la capacité scientifique et technologique du Canada (supplément destiné aux titulaires de bourses d'études et aux lauréats du Prix et de la Bourse Herzberg)
- Programme des boursiers du CRSNG

Annexe D

Résultats stratégiques du CNRC - Liens

Liens entre les résultats stratégiques du CNRC et les indicateurs de rendement du Canada énoncés par le SCT

Thème : Les avenues de développement économique et l'innovation au Canada

À titre de principal organisme multidisciplinaire de R-D au Canada, le CNRC est visé par le thème *Les avenues de développement économique et l'innovation au Canada* du Rapport annuel au Parlement sur le rendement du Canada de 2002 et par les deux indicateurs sociaux *innovation* et *niveau d'instruction*. Le CNRC contribue à l'indicateur social de l'innovation au moyen de ses 18 instituts de recherche, de ses deux centres de technologie, de son Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI-CNRC) et de l'Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST-CNRC). Le CNRC contribue aussi à l'indicateur du niveau d'instruction en favorisant la formation de travailleurs qualifiés au moyen de ses programmes de formation d'étudiants de premier, deuxième et troisième cycles.

Indicateur social : Innovation

Vu l'engagement énoncé par le gouvernement du Canada dans le *Discours du Trône* (janvier 2001), à savoir hisser le Canada parmi les cinq pays du monde offrant le meilleur rendement en R-D, et dans la foulée de la publication du rapport *Stratégie d'innovation du Canada*, le CNRC est plus déterminé que jamais à concrétiser ses objectifs de favoriser l'éclosion de la capacité d'innovation du Canada en misant sur ses programmes de recherche scientifique et de développement technologique et de soutien à l'innovation. Le nouveau plan quinquennal du CNRC, *Vision 2006*, est centré sur l'innovation; quatre des cinq pierres d'assise stratégiques de la *Vision 2006* concernent l'innovation.

Résultats stratégiques pertinents du CNRC :

- *Excellence et leadership en recherche et développement* – D'ici 2006, le CNRC occupera une position prédominante dans au moins trois nouveaux domaines fondamentaux de la recherche en science et génie qui permettront au Canada de relever des défis cruciaux pour le pays et de tirer parti des possibilités de l'économie mondiale du savoir.
- *Grappes technologiques* – D'ici 2006, le CNRC contribuera au développement de nouvelles grappes d'innovation viables et concurrentielles dans au moins dix collectivités canadiennes.
- *Valeur pour le Canada* – D'ici 2006, le CNRC sera reconnu par ses partenaires et les intervenants de l'administration publique comme le principal agent de développement de nouvelles entreprises axées sur la recherche et la technologie et sera respecté pour ses pratiques novatrices en matière de commercialisation de la S-T.
- *Rayonnement mondial* – D'ici 2006, le CNRC sera reconnu par les parties intéressées pour sa contribution à l'efficacité d'un système d'innovation national qui assure aux Canadiens un accès

Annexe C

Renseignements – Direction et lois

Renseignements – Haute direction et administration

Secrétaire générale

Pat Mortimer
(613) 993-3731
pat.mortimer@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-président, Soutien technologique et industriel

William Wallace (par intérim)
(613) 998-3664
bill.wallace@nrc-cnrc.gc.ca

Renseignements généraux

1-877-672-2672 ou (613) 993-9101
Internet : <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/>
Courrier électronique : info@nrc-cnrc.gc.ca

Personne-ressource pour le RPP

Chef de groupe, Planification et politiques stratégiques
Kevin Fitzgibbons
(613) 990-2496
kevin.fitzgibbons@nrc-cnrc.gc.ca

Accès à l'information et protection des renseignements personnels

(613) 990-6111
hugnette.brunet@nrc-cnrc.gc.ca

Siège social

1200, chemin de Montréal
Campus du chemin de Montréal
Ottawa (Ontario)
K1A 0R6

Vice-président, Recherche et développement technologique

Peter A. Hackett
(613) 993-9244
peter.hackett@nrc-cnrc.gc.ca

Président

Arthur J. Caty
(613) 993-2024
arthur.caty@nrc-cnrc.gc.ca

Lois appliquées et règlements connexes

La constitution, la mission et les pouvoirs du CNRC sont présentés dans la *Loi sur le Conseil national de recherches*, S.R.C., 1985, ch. N-15.

Le CNRC a la responsabilité de l'étalonnage et de l'homologation des normes et des étalons de mesure en vertu de la *Loi sur les poids et mesures*, S.R.C., 1970-71-72, ch. W-6.

INITIATIVE CONJOINTE	RÉSULTAT STRATÉGIQUE (ENGAGEMENT PRINCIPAL EN MATIÈRE DE RÉSULTATS)	MINISTÈRE RESPONSABLE	SOMME ALLOUÉE (EN MILLIONS DE DOLLARS)	RETOMBÉES ESCOMPTEES ET(OU) RÉSULTATS AU PROFIT DES CANADIENS
	l'application tout en tirant profit des capacités existantes			<ul style="list-style-type: none"> Affecter des fonds dans les secteurs où la capacité de S-T nationale est insuffisante en raison de la désuétude de l'équipement et des installations ou de la présence d'équipes scientifiques inadéquates.
Initiative de recherche en génomique	Améliorer la qualité de vie des Canadiens sur le plan de la santé, de la sécurité, de l'environnement et du développement économique et social en faisant du Canada un chef de file mondial responsable dans le domaine de la biotechnologie	CNRC	<p>De 1999-2000 à 2001-2002, une initiative de recherche en génomique de 55 millions de dollars a été entreprise dans le cadre de la Stratégie de biotechnologie du Canada. En 2002-2003, le Conseil du Trésor a affecté 59 millions de dollars à la poursuite de cette initiative.</p> <p>Le CNRC a obtenu 17 millions de dollars en 1999-2000 et 18 millions de dollars en 2002-2003.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Interdence</i> : meilleure diffusion de l'information en génomique; impact en termes de valeur ajoutée et influence sur la définition, l'adoption et le développement des technologies; création d'une masse critique et renforcement du programme national en génomique grâce à l'excellence des programmes de recherche fédéraux. <i>Retombées économiques</i> : expansion des affaires; élaboration de pratiques de gestion améliorées; augmentation du rendement économique et technique des clients de la génomique et de la population cible. <i>Engagement des citoyens</i> : meilleure sensibilisation et compréhension de la recherche en génomique et de ses retombées potentielles; reconnaissance des intervenants et des clients et appui des organisations actives dans le secteur de la génomique et de leur produit ainsi que des services qu'elles rendent à la société canadienne.

Tableau 7 : Stratégies et initiatives fédérales – Participation du CNRC

INITIATIVE CONJOINTE	RÉSULTAT STRATÉGIQUE (ENGAGEMENT PRINCIPAL EN MATIÈRE DE RÉSULTATS)	MINISTÈRE RESPONSABLE	SOMME ALLOUÉE (EN MILLIONS DE DOLLARS)	RETOMBÉES ESCOMPTÉES ET(OU) RÉSULTATS AU PROFIT DES CANADIENS
Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique	Favoriser la création de grappes technologiques de nature à permettre le développement d'une capacité d'innovation et du potentiel socio-économique des collectivités canadiennes.	APECA	Le CNRC a reçu 110 millions de dollars sur cinq ans à même le budget de 700 millions de dollars attribué à l'initiative Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique afin de mener à bien son initiative pour l'innovation au Canada atlantique.	<ul style="list-style-type: none">■ Création d'une base de technologies et de recherche concurrentielle à l'échelle mondiale permettant le développement d'une grappe technologique communautaire.■ Adoption de stratégies fondées sur le leadership communautaire, les champions locaux et le savoir.■ Multiplication des sources de financement et des nouveaux investissements dans la grappe grâce aux intervenants.■ Stimulation de la création de nouvelles entreprises et d'emplois, des exportations et des investissements.
Initiative d'infrastructure technologique dans le secteur de l'aérospatiale	Fournir l'infrastructure technologique nécessaire pour assurer la compétitivité internationale à long terme de l'industrie aérospatiale canadienne (y compris l'accès aux installations nationales et l'exercice d'un leadership et d'une autorité dans le processus de transition vers les nouvelles technologies).	DEC	Le CNRC a reçu 43,4 millions de dollars au cours de la période de 2000-2001 à 2004-2005 pour la mise en œuvre de cette initiative qui comprend la construction d'installations et le lancement de nouveaux programmes de recherche à Montréal et à Ottawa. DEC versera 25 millions de dollars au cours des cinq prochaines années au titre des coûts d'immobilisations associés à la construction du CTFA à Montréal.	<ul style="list-style-type: none">■ Développement économique et industriel : augmentation et multiplication des investissements dans les technologies aérospatiales canadiennes et capacité accrue des entreprises canadiennes de ce secteur.■ Développement régional : développement des technologies et transfert aux collectivités.■ Avancement des connaissances : développement, transfert et croissance des connaissances et perfectionnement du personnel hautement qualifié.■ Assainissement de l'environnement et amélioration de la sécurité : amélioration du bilan environnemental de l'industrie aérospatiale et de son rendement en matière de sécurité et de qualité.
Initiative de recherche et de technologie CBRN	Renforcer l'état de préparation du Canada relativement à la prévention d'attaques CBRN et à l'intervention en cas de telles attaques, en encourageant de nouveaux investissements dans la recherche et la technologie. L'initiative génèrera des connaissances et des technologies et en appuiera	MDN (RDDC)	Lancée en mai 2002 en réaction aux événements du 11 septembre, le MDN (RDDC) a obtenu 170 millions de dollars afin d'aider le Canada à composer avec des incidents CBRN dans le cadre de l'initiative de recherche et de technologie CBRN (IRTC).	<ul style="list-style-type: none">■ Créer des grappes de laboratoires fédéraux en tant que composantes d'un réseau d'intervention fédéral qui permettra d'accroître la capacité S-T pour faire face aux scénarios d'attaques terroristes comportant les risques les plus élevés.■ Établir un fonds pour développer une expertise dans des secteurs essentiels.■ Accélérer la livraison de la technologie à la communauté des premiers intervenants et aux autres autorités opérationnelles.

- Initiative d'infrastructure technologique dans le secteur de l'aérospatiale;
- Initiative de recherche et de technologie CBRN; et
- Initiative de recherche en génomique

Modernisation de la fonction de contrôleur (Pratiques modernes de gestion – PMG)

Au terme de l'évaluation des capacités PMG, une stratégie et un plan d'action seront intégrés aux initiatives de gestion courantes et prévues du CNRC, leur mise en œuvre s'amorçant en 2003-2004. Le CNRC examine la possibilité de collaborer avec des partenaires d'autres ministères et organismes à la réalisation de projets spéciaux dans des domaines tels que la gestion des risques et la gestion du rendement, tout particulièrement dans la perspective d'un environnement scientifique et technologique.

Initiatives conjointes

Portefeuille de l'Industrie

En sa qualité d'établissement public mentionné à l'Annexe II, le CNRC relève directement du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie et est l'un des 15 ministères et organismes regroupés au sein du Portefeuille de l'Industrie. Ensemble, ces organisations se trouvent dans une position unique pour mettre en œuvre le programme du gouvernement de créer au Canada une capacité nationale d'innovation et d'établir une économie du savoir.

Le CNRC travaille en partenariat avec les membres du Portefeuille de l'Industrie afin de mobiliser les ressources complémentaires des différentes organisations qui composent le Portefeuille et de mettre en valeur les synergies dans un certain nombre de secteurs précis. En 2001, les membres du Portefeuille de l'Industrie ont convenu de collaborer dans quatre secteurs prioritaires :

- **Innovation** – Stimuler la création et l'utilisation du savoir au profit de tous les Canadiens; (*développement des entreprises* – Soutenir la création et la croissance des entreprises;
- **Collectivités durables** – Favoriser une croissance économique pour tous dans les collectivités rurales, urbaines ou éloignées au Canada;
- **Marché** – Faire en sorte que soient mis en place des règles, normes et façons de faire équitables, efficaces et concurrentielles.

Au cours de la période de planification, le CNRC collaborera avec ses partenaires du Portefeuille à l'élaboration de stratégies et de méthodes pour accomplir des progrès dans ces quatre domaines prioritaires.

Stratégies et initiatives fédérales

Qu'il s'agisse du portefeuille de recherche et multidisciplinaire du CNRC ou de son modèle d'établissement de grappes technologiques, le CNRC est bien accueilli comme partenaire dans le cadre de nombreuses initiatives horizontales et fédérales en S-T. Au *Tableau 7* est illustrée sa participation à des stratégies et initiatives fédérales à l'égard desquelles le CNRC et ses partenaires ont obtenu des fonds pour leur mise en œuvre.

- Le CNRC participe aux activités suivantes :
 - Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique;

Annexe B

Initiatives horizontales et à l'échelle fédérale

Initiatives à l'échelle fédérale

Stratégie d'innovation du Canada

En tant que principal organisme de S-T du gouvernement du Canada, le CNRC compte parmi les principaux artisans de la Stratégie nationale d'innovation du Canada. En juillet 2002, le CNRC a publié la réponse du conseil d'administration à la stratégie d'innovation dans laquelle sont exposées les mesures clés pour relever les défis énoncés dans *Atteindre l'excellence*. Le Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage, en novembre 2002, figure, de l'avis du CNRC, parmi les grands jalons de l'élaboration d'un plan d'action afin de hisser le Canada parmi les cinq premiers pays du monde au titre de la performance en R-D. Le CNRC participera activement à l'exécution du prochain plan d'action et s'assurera que ses priorités sont bien alignées sur la stratégie canadienne.

Développement durable

En tant qu'établissement public mentionné à l'annexe II de la Loi sur la gestion des finances publiques, le CNRC n'est pas assujéti aux modifications de 1995 à la Loi sur le vérificateur général exigeant l'établissement d'une Stratégie de développement durable (SDD). Il demeure que le CNRC dispose d'une Politique de gestion de l'environnement afin de faire en sorte que ses opérations favorisent le développement durable. Le CNRC facilite l'intégration de stratégies et de pratiques de développement durable partout au pays et dans les processus d'innovation des PME canadiennes.

Développement durable et opérations

Le CNRC continue à transformer ses immeubles existants afin de réduire sa consommation d'énergie et de réaliser des économies. Afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre et de contribuer aux opérations non nuisibles à l'environnement, le CNRC remplacera des refroidisseurs d'air et des appareils de traitement d'air et installera dans de nombreux immeubles des luminaires efficaces consommant 30 p.100 moins d'énergie. Grâce au site Web *L'énergie au CNRC*, tout le personnel sera au courant des plans et des résultats attendus. Consulter http://www.nrc.ca/energy_tips/main.html.

Gouvernement en direct (GED)

Le CNRC établira et mettra en œuvre une stratégie de normalisation de ses sites intranets d'ici le 31 décembre 2003. En 2003-2004, le CNRC entend contribuer ou mettre à jour sa contribution aux portails suivants : Sciences et technologie, Environnement; Pêches et agriculture; Innovation; recherche et développement technologique; Faire des affaires avec le Canada et le Canada dans le monde. Le CNRC évaluera aussi sa présence sur le Web, de même que l'information et les services qu'il y propose, afin de s'assurer qu'il donne un meilleur accès à des services intégrés axés sur les besoins des citoyens, en tout temps, en tout lieu et dans la langue de leur choix.

Tableau 5 – Coût net du programme pour l'année budgétaire

(EN MILLIONS DE DOLLARS)	
Total	
Dépenses nettes prévues (dépenses totales du Budget principal des dépenses plus rajustement conformément au tableau des dépenses prévues)	685,7
Plus :	
Services reçus sans frais	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	14,5
Contributions de l'employeur aux primes de régime d'assurance des employés et dépenses payées par le Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada	0,3
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	0,0
Traitements et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par le ministère de la Justice Canada	0,2
	15,0
Coût total du programme	700,7
Moins :	
Dépenses des recettes conformément à la Loi du CNRC	76,0
Coût net du programme pour 2003-2004	624,8

Tableau 4 – Source des recettes disponibles

DÉPENSES DES RECETTES CONFORMÉMENT À LA LOI SUR LE CNRC (EN MILLIONS DE DOLLARS)				
Secteurs d'activité				
Prévision des recettes	2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	2004-2005	2005-2006
Recherche et innovation technologique				
Prestation de services	27,0	26,1	25,1	26,1
Locations	2,1	1,9	2,0	2,2
Droits d'auteur	6,3	5,8	7,1	7,2
Publications	2,0	2,0	2,9	3,9
Autres	0,5	0,7	0,5	1,5
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure scientifique et technologique nationale				
Prestation de services	5,8	6,2	6,9	7,4
Droits d'auteur	0,1	0,1	0,1	0,1
Publications	26,4	26,0	26,6	27,1
Autres		0,2	0,2	0,2
Administration du programme				
Prestation de services	0,8	1,0	0,9	1,0
Locations	0,5	0,5	0,5	0,5
Autres	1,9	5,5	3,9	1,0
Total des recettes disponibles	73,5	76,0	76,6	78,1

Nota :

Les chiffres ayant été arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 3 – Sommaire des paiements de transfert

PAIEMENTS DE TRANSFERT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)				
Secteurs d'activité	Prévision des dépenses	Dépenses	Dépenses prévues	2005-2006
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
SUBVENTIONS				
Recherche et innovation technologique	0,2	0,3	0,0	0,0
Administration du programme	1,0	1,0	1,0	1,0
Total des subventions	1,2	1,3	1,0	1,0
CONTRIBUTIONS				
Recherche et innovation technologique ¹	49,0	45,7	45,5	24,8
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure scientifique et technologique nationale ²	97,0	110,0	118,4	118,4
Total des contributions	146,0	155,7	163,9	143,2
Total des paiements de transfert	147,2	157,0	164,9	144,2

Détails:

(1) **TRIUMF** : Située sur le campus de l'Université de la Colombie-Britannique, l'installation TRIUMF est le laboratoire national du Canada en physique nucléaire et en physique des particules. Contrairement, cette installation est gérée par un consortium d'universités et est financée par une contribution du gouvernement du Canada administrée par le CNRC. Le Comité consultatif de TRIUMF (CCT) exerce une surveillance sur le programme scientifique d'ensemble de TRIUMF afin de s'assurer de la qualité scientifique de toutes les initiatives lancées tandis que le Comité d'interorganisations de TRIUMF vérifie comment sont utilisés les investissements fédéraux en mettant particulièrement l'accent sur les questions financières et sur les possibilités de commercialisation des résultats de la recherche. Un cadre de responsabilisation axé sur les résultats comprenant des indicateurs de rendement et enonçant les résultats attendus et les résultats obtenus a été préparé pour TRIUMF au cours de la période de financement actuellement en cours s'étant de 2000 à 2005. (Pour en savoir davantage sur le rendement de TRIUMF, consulter le Rapport ministériel de rendement du CNRC pour 2001-2002 http://www.ifs-sct.gc.ca/ma/dpr/01-02/NRC/NRC0102dpr_f.asp).

Telescopes internationaux : Le CNRC, par l'entremise de l'Institut Herzberg d'astrophysique (IHA-CNRC), appuie la construction et l'exploitation de télescopes internationaux afin de s'assurer que les chercheurs et les étudiants canadiens issus de plusieurs disciplines ont accès à des installations astronomiques de pointe. Le CNRC contribue également à l'exploitation du Télescope Canada-France-Hawaï (Hawaï), du Télescope James-Clerk-Maxwell (Hawaï) et des Télescopes Gemini (installations jumelles à Hawaï et au Chili).

(2) **Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC (PARI-CNRC)** : Offrant des conseils techniques et de l'aide financière, le PARI-CNRC stimule la capacité d'innovation de quelque 12 000 PME à chaque année. Il a été démontré que le PARI-CNRC contribue à doter les PME canadiennes d'une capacité d'innovation 1) en acquérant des nouvelles connaissances et habilités techniques; 2) en étendant leurs réseaux avec des experts; 3) en améliorant les processus et 4) en augmentant les ventes, le nombre d'emplois et l'innovation. En 2001-2002, le niveau total d'activités du PARI-CNRC a atteint une valeur de 149,65 millions de dollars; dont 97,8 millions de dollars en contributions directes versées à 2 841 PME dans le cadre de 3 271 projets d'accroissement de la capacité d'innovation. De ces 97,8 millions de dollars, 27,8 millions de dollars ont été versés dans le cadre de PTC-PARI (Partenariat technologique Canada) visant à favoriser les activités de pré-commercialisation.

Tableau 2 – Renseignements sur les dépenses des grands projets d'immobilisations

PROJETS D'IMMOBILISATIONS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)					
Secteurs d'activité	Coût total estimatif	Coût prévu jusqu'au 31 mars 2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Recherche et innovation technologique					
<i>Terre-Neuve-et-Labrador</i>					
Rénovations et ajouts – IDM-CNRC	6,4	4,2	2,2		
(S-AEP)					
<i>Nouvelle-Écosse</i>					
Construction de l'installation de					
partenariat industriel (BM-CNRC)	4,8	2,2	2,6		
Centre de traitement des lésions					
cérébrales – Centre d'imagerie 4T	4,2	3,8	0,4		
<i>Nouveau-Brunswick</i>					
Construction du Centre des affaires	9,1	7,8	1,3		
électroniques – ITI-CNRC (AEP)					
<i>Québec</i>					
Centre des technologies de fabrication en	34,1	16,6	11,5	6,0	
aérospatiale du CNRC (AEP)					
Installation de traitement des					
nanomatériaux (DP)	1,4	1,0	0,4		
Centre des technologies de l'aluminium	34,4	19,5	6,0	5,0	3,9
<i>Ontario</i>					
Centre des études environnementales	27,5	24,1	3,4		
Produits naturels et aliments					
fonctionnels – Nouveaux besoins en	1,7	1,0	0,7		
métrologie (DP)					
Recherche appliquée à l'échelle	1,2	0,7	0,5		
nanométrique (DP)					
Installation d'essai – grande charge et	1,2	0,2	0,5	0,5	
faible nombre de Reynolds (DP)	3,4	1,4	2,0		
Centre d'IHM de calibre mondial (DP)	19,0	7,0	12,0		
dispositifs photoniques du Canada					
(AEP)					
<i>Colombie-Britannique</i>					
Télescope Canada-France-Hawaii					
Grand relevé et Observatoire virtuel	1,3	1,0	0,3	8,2	5,5
canadien (DP)					
Déménagement du CI-CNRC (I-AEP)	15,0		1,4		
<i>Ontario</i>					
Désamiantage – immeuble M-58 (DP)	1,6	1,4			0,2

Tableau 1 – Sommaire des dépenses d'immobilisations par secteur d'activité

DÉPENSES D'IMMOBILISATIONS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)				
Secteurs d'activité	Prévision des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Recherche et innovation technologique	92,2	64,9	58,3	47,1
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure scientifique et technologique nationale	0,0	0,0	0,0	0,0
Administration du programme	6,3	7,6	6,4	5,8
Total des dépenses d'immobilisations	98,4	72,5	64,7	52,9

Annexe A

Renseignements financiers

Aperçu des tableaux financiers

Tableau 1 – Sommaire des dépenses d'immobilisations par secteurs d'activité

Tableau 2 – Renseignements sur les dépenses des grands projets d'immobilisations

Tableau 3 – Sommaire des paiements de transfert

Tableau 4 – Source des recettes disponibles

Tableau 5 – Coût net du programme pour l'année budgétaire

Plan des dépenses de l'organisme

PLAN DES DÉPENSES DE L'ORGANISME (EN MILLIONS DE DOLLARS)			
	Prévision des dépenses 2002-2003*		
Dépenses	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Dépenses prévues	prévues	prévues	prévues

RECHERCHE ET INNOVATION TECHNOLOGIQUE	368,4	410,6	406,6
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure scientifique et technologique nationale	164,1	162,1	169,1
Administration du programme	67,5	73,1	70,3
Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	600,0	645,8	649,9
Non budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)	0,0	0,0	0,0
Moins : recettes disponibles	0,0	0,0	0,0
Total du Budget principal des dépenses	600,0	645,8	649,9
Ajustements**	83,1	39,9	49,2
Dépenses nettes prévues	684,1	685,7	699,1
Moins : Recettes des dépenses conformément à l'alinéa 5(1)(e) de la Loi sur le CNRC	73,5	76,0	76,6
Plus : Coût des services reçus sans frais	15,3	15,0	15,2
Coût net du programme	626,0	624,8	637,7
			579,9

Nota :

* Les chiffres ayant été arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

** Meilleures prévisions des dépenses totales prévues jusqu'à la fin de l'année.

** Les redressements tiennent compte des autorisations obtenues depuis le Budget principal des dépenses, de même que des initiatives budgétaires, du Budget supplémentaire des dépenses, etc.

(En millions de dollars)				
Prévision des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
67,5	73,1	70,3	66,6	Dépenses nettes du secteur
597	609	609	609	Equivalents temps plein

Administration du programme

(En millions de dollars)				
Prévision des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
67,5	73,1	70,3	66,6	Dépenses nettes du secteur
597	609	609	609	Equivalents temps plein

(En millions de dollars)				
Prévision des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
164,1	162,1	173,0	169,1	Dépenses nettes du secteur
579	591	591	591	Equivalents temps plein

(En millions de dollars)				
Prévision des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	
164,1	162,1	173,0	169,1	Dépenses nettes du secteur
579	591	591	591	Equivalents temps plein

Secteur d'activité 2 – Soutien à l'innovation et à l'infrastructure scientifique et technologique nationale

Objectif

- Accroître la capacité d'innovation des entreprises canadiennes en leur offrant une aide financière et technologique intégrée et coordonnée, de l'information et un accès à d'autres ressources pertinentes.
- Stimuler la création de richesses au Canada en offrant aux entreprises une aide technologique, de l'information et un accès à d'autres ressources pertinentes.

Description

Le secteur d'activité étioffe le rôle du CNRC en tant qu'organisme important de R-D au sein de l'infrastructure scientifique et technologique du Canada. Cela comprend la diffusion de l'information scientifique et technique et la prestation des services d'aide à l'innovation aux petites et moyennes entreprises. Le CNRC maintient aussi des installations techniques et technologiques clés à l'appui de certains secteurs industriels de l'économie.

Programmes et centres rattachés au secteur d'activité

- Aide à l'innovation aux entreprises – Programme d'aide à la recherche industrielle
- Information scientifique, médicale et technique – Institut canadien de l'information scientifique et technique
- Centres de technologie – Centre d'hydraulique canadien et Centre de technologie des transports de surface

Secteur d'activité 3 – Administration du programme

Objectif

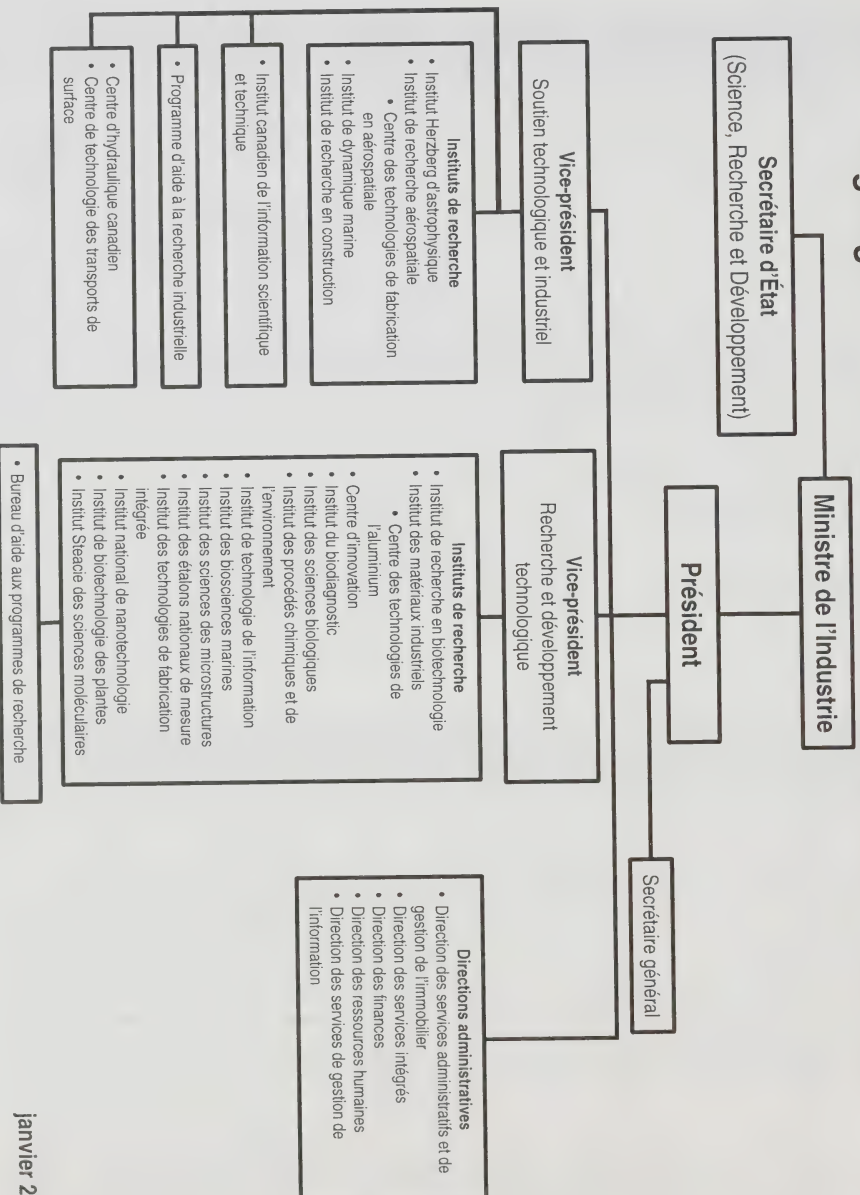
Offrir des services efficaces, axés sur les besoins de la clientèle et de nature à accroître l'efficacité du CNRC en tant qu'organisation dynamique et intégrée à vocation scientifique et technologique.

Le secteur d'activité offre des services de soutien pour l'élaboration des politiques et des programmes, des services de soutien à la direction pour la coordination et l'orientation des activités du CNRC et des services de soutien au conseil d'administration. Par ses activités, il permet une gestion efficace des ressources du CNRC grâce à ses compétences spécialisées dans le domaine de la gestion des finances, de l'information, des ressources humaines, des services administratifs et de l'immobilier et grâce à ses services intégrés.

Directions administratives rattachées au secteur d'activité

- Direction des services administratifs et gestion de l'immobilier
- Direction des services intégrés
- Direction des finances
- Direction des ressources humaines
- Direction des services de gestion de l'information

Organigramme du Conseil national de recherches du Canada



janvier 2003

grâce à des services intégrés. La structure de responsabilisation (ou organigramme) du CNRC est présentée à la page 45.

Résultats stratégiques et secteurs d'activité

Tableau 6 : Concordeance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité

Résultats stratégiques					
Secteurs d'activité	Résultats stratégiques				
	Excellence et leadership en R-D	Grappes technologiques	Valeur pour le Canada	Rayonnement global	Personnel exceptionnel – Employeur remarquable
Recherche et innovation technologique	✓	✓	✓	✓	✓
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure scientifique et technologique nationale	✓	✓	✓	✓	✓
Administration du programme		✓	✓	✓	✓

Secteur d'activité 1 – Recherche et innovation technologique

Objectif

Favoriser au Canada une croissance économique et un progrès social durables fondés sur le savoir grâce à la recherche, au développement et aux applications de la technologie, et à l'innovation.

Description

Le secteur d'activité englobe les programmes de recherche et les initiatives de développement technologique, la gestion des installations scientifiques et techniques nationales ainsi que les projets scientifiques et technologiques menés en collaboration avec des entreprises, des universités et des établissements publics. Ses efforts se concentrent dans les domaines technologiques et industriels clés pour l'économie canadienne dans lesquels le CNRC possède ou est appelé à posséder des compétences lui permettant d'avoir un impact.

Instituts rattachés au secteur d'activité

- **Astronomie et astrophysique** – Institut Herzberg d'astrophysique
- **Biotechnologie** – Institut de recherche en biotechnologie, Institut du biodiagnostic, Institut des sciences biologiques, Institut des biosciences marines et Institut de biotechnologie des plantes
- **Construction** – Institut de recherche en construction
- **Étalons de mesure** – Institut des étalons nationaux de mesure
- **Génie océanique et industrie marine** – Institut de dynamique marine
- **Nanotechnologie** – Institut national de nanotechnologie
- **Sciences moléculaires** – Institut Steacie des sciences moléculaires
- **Technologies aérospatiales** – Institut de recherche aérospatiale (Centre des technologies de fabrication en aérospatiale)
- **Technologies de fabrication** – Institut des matériaux industriels (Centre des technologies de l'aluminium), Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement, Institut des technologies de fabrication intégrée et Centre d'innovation

(En millions de dollars)					
Recherche et innovation technologique					
Dépenses nettes du secteur	368,4	2 392	410,6	406,6	360,6
Équivalents temps plein					
Prévision des dépenses	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	
Dépenses prévues	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	

Aperçu du CNRC

Le Conseil national de recherches du Canada (CNRC), principal organisme de science et de technologie du gouvernement du Canada, est un chef de file de l'innovation ainsi que des sciences, de la recherche et du développement technologique. Le CNRC est un organisme national comptant quelque 3 600 employés et 1 200 travailleurs invités. Il fait aussi partie intégrante du Portefeuille de l'industrie et des collectivités nationales et internationales de la S-T.

Mandat

Le cadre législatif qui détermine l'action du CNRC est énoncé dans la *Loi sur le Conseil national de recherches* et dans la *Loi sur les poids et mesures*.

En vertu de la *Loi sur le CNRC*, il incombe au CNRC :

- d'effectuer, de soutenir ou de promouvoir des travaux de recherche scientifique et industrielle dans différents domaines d'importance pour le Canada;
- d'étudier des unités et techniques de mesure;
- de travailler à la normalisation et à l'homologation d'appareils et d'instruments scientifiques et techniques ainsi que de matériaux utilisés ou utilisables par l'industrie canadienne;
- d'assurer le fonctionnement et la gestion des observatoires astronomiques établis ou exploités par le gouvernement du Canada;
- d'administrer les activités de recherche et de développement du CNRC, y compris d'assurer le processus d'attribution des subventions et des contributions versées dans le cadre de projets internationaux;
- d'assurer aux chercheurs et à l'industrie des services scientifiques et technologiques vitaux;
- de mettre sur pied une bibliothèque scientifique nationale et d'en assurer le fonctionnement, et de publier, vendre ou diffuser de l'information scientifique et technique.

Comme l'établit formellement la *Loi sur les poids et mesures*, le CNRC est plus particulièrement investi d'un mandat spécifique en ce qui a trait à l'étude et à la détermination des unités et techniques de mesure, notamment de longueur, volume, poids, masse, capacité, temps, chaleur, lumière, électricité, magnétisme et d'autres formes d'énergie ainsi que des constantes physiques et des propriétés fondamentales de la matière.

Consulter <http://lois.justice.gc.ca/fr/index.html> pour plus de détails sur le cadre législatif du CNRC.

Structure de l'organisme

Le CNRC est divisé en trois secteurs d'activité, ce qui crée un équilibre entre les activités de recherche et de développement technologique du CNRC, ses activités de diffusion d'information, la prestation d'une aide financière et technique à l'industrie et au public et les services de soutien à l'organisation

Dans le présent Rapport sur les plans et priorités, le CNRC fait état de ses projets et des résultats escomptés au titre des initiatives Gouvernement en direct. Modernisation de la fonction de contrôleur et Développement durable et opérations à l'Annexe B : Initiatives horizontales et à l'échelle fédérale. (Voir la page 55.)

Plans de vérification et d'évaluation

Au moyen des ressources supplémentaires qui lui ont été attribuées suite à l'adoption de nouvelles politiques en matière de vérification et d'évaluation, le CNRC a été en mesure de mener à terme ses activités en vérification interne et en évaluation de programme. Au cours de la période de planification, les études suivantes seront menées dans les domaines de la vérification interne et de l'évaluation de programme :

- évaluation de l'Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement;
- examen de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe des technologies de fabrication du CNRC;
- évaluation formative de l'Initiative de l'Atlantique;
- vérification du système de production de rapports SIGMA;
- vérification des installations et du matériel;
- vérification de la gestion intégrée des risques.

On peut consulter les rapports des vérifications et évaluations antérieures dans le site Web du CNRC à : http://www.nrc-cnrc.gc.ca/aboutUs/audit_f.html

Réseau de planification du CNRC

Établi en décembre 2001, l'objectif du Réseau de planification du CNRC, qui rassemble les directeurs de recherche et les administrateurs de tous les secteurs du CNRC, est de tirer une plus grande valeur des activités de planification et de gestion du rendement de l'organisation. Au cours de la dernière année, le Réseau de planification a établi des lignes directrices communes pour la planification stratégique au CNRC et il s'est employé à établir un cadre de gestion du rendement axé sur des résultats, cadre bien aligné sur la *Vision 2006*. L'an prochain, le Réseau axera son action sur les éléments suivants : établissement de cartes routières technologiques et prévision technologique, veille technologique concurrentielle, mise en œuvre de plans stratégiques, et outils et stratégies de gestion du rendement en vue de simplifier le système de planification et d'information du CNRC.

- les **installations de partenariat industriel** à l'IDM-CNRC et à l'IBM-CNRC, un investissement de 1,2 millions de dollars afin d'aider les entreprises en démarrage et les PME locales des grappes technologiques naissantes en génie océanique et marin et en sciences de la vie à St. John's, à Terre-Neuve, et à Halifax en Nouvelle-Écosse.

Un milieu de travail exceptionnel

Le CNRC s'est engagé à instaurer un milieu de travail qui favorise la créativité de ses employés. En plus de se doter d'installations, de matériel et de pratiques de recherche de pointe, les instituts, programmes et directions du CNRC ont entrepris un certain nombre d'activités en vue de favoriser l'instauration d'un milieu de travail exceptionnel.

En avril 2001, le CNRC a lancé son programme Artistes en résidence et recherche (ARTRE), en collaboration avec le Conseil des Arts du Canada. Ce programme, un projet pilote de deux ans, vise à favoriser la collaboration entre les arts et les sciences et l'application de la S-T dans les arts. Des subventions de recherche seront attribuées à des artistes professionnels pour qu'ils travaillent dans des instituts de recherche du CNRC. Les deux premières subventions ont été annoncées et il est prévu que les projets s'amorceront en 2003. (Pour en savoir davantage au sujet du programme, consulter <http://www.canadacouncil.ca/grants/interarts/ccsh01-e.asp>)

prochaines années. Au moyen de cette nouvelle initiative de recrutement, le CNRC cible de jeunes scientifiques et ingénieurs exceptionnels qui seront en mesure de se hisser au rang des chefs de file dans leur domaine, de même que des chercheurs expérimentés réputés. Constituer au profit du Canada un bassin suffisant de travailleurs hautement qualifiés possédant les compétences requises pour façonner une économie du savoir dynamique est l'un des objectifs nationaux du gouvernement du Canada en vue de se donner une économie plus compétitive, de créer des emplois et de favoriser la croissance économique au cours des dix prochaines années. Le but visé est de recruter de jeunes esprits prometteurs et des chercheurs et scientifiques expérimentés pour qu'ils viennent travailler dans les installations de calibre mondial du CNRC.

Dans le cadre de son plan stratégique, le PARI-CNRC mettra en œuvre son Plan de transition du personnel, à savoir que tous les CTI ne relevant pas du CNRC seront transférés au CNRC. Une fois cette transition achevée, les CTI du PARI-CNRC seront réaffectés de façon à mieux mettre leurs connaissances techniques collectives au service de chacune des régions du Canada.

En 2003-2004, le Comité directeur de la gestion des ressources humaines et ses sous-comités s'emploieront à consolider la responsabilité partagée en matière de gestion des ressources humaines en alignant les objectifs des sous-comités sur ceux de la **Philosophie en matière d'emploi**.

À la suite des sondages menés dans de nombreux instituts, programmes et directions du CNRC sur la **Philosophie en matière d'emploi**, la Direction des ressources humaines (DRH) du CNRC collaborera avec les dirigeants des instituts, des programmes et des directions à l'élaboration de plans d'action afin de composer avec les enjeux soulevés dans chacun des sondages. La DRH procédera également à un examen des méthodes d'embauche et de classification en vue de les simplifier et de les assortir d'une plus grande marge de manœuvre.

Installations et matériel de recherche de pointe

L'établissement et la modernisation des installations, du matériel et des pratiques de recherche constituent un autre élément essentiel pour attirer les meilleurs chercheurs et assurer l'excellence et la créativité en recherche et en innovation, et procurer aux entreprises un avantage concurrentiel. Au cours de la période de planification, le CNRC entend investir plus de 150 millions de dollars dans de nouvelles installations et du nouveau matériel afin de moderniser sans cesse l'infrastructure publique dont il a la charge. Voici les points saillants de cet investissement :

- **Infrastructure de recherche en aéronautique de l'IRA-CNRC**, qui englobe le **Centre des technologies de fabrication en aérospatiale du CNRC** à Montréal et le **Centre des études environnementales des turbines à gaz** à Ottawa. Il s'agit d'un investissement de plus de 60 millions de dollars dans le secteur de la fabrication en aérospatiale.
- **Le Centre des technologies de l'aluminium à l'IMI-CNRC** sur le campus de l'Université du Québec à Chicoutimi, un investissement total de 34,4 millions en vue de favoriser le développement d'une grappe en produits d'aluminium à valeur ajoutée dans la région;
- **le Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques**, à Ottawa, un investissement de 19 millions de dollars du CNRC afin de donner accès aux PME à des installations de prototypage et de fonderie;

Un personnel exceptionnel – Un employeur remarquable

Résultat : D'ici 2006, le CNRC sera considéré par ses employés et leurs pairs comme un innovateur important dans la gestion des ressources humaines, comme un lieu de travail où des gens extraordinaires sont encouragés à apporter et disposent des moyens pour apporter une contribution exceptionnelle à la prospérité du Canada, et comme un employeur remarquable offrant un milieu de travail stimulant.

Stratégies et buts :

- Personnel hautement qualifié
- Prix et distinctions externes et internes
- Installations et matériel de recherche
- Activités de promotion d'un milieu de travail exceptionnel

Ses employés exceptionnels constituent la plus précieuse ressource du CNRC. Ce dernier est par ailleurs confronté à une vive concurrence pour trouver et fidéliser des chercheurs de grand talent. Les nombreux départs à la retraite au cours des prochaines années sont également au nombre de ses défis en gestion des RH. Il est par conséquent essentiel que le CNRC s'emploie à mettre en œuvre sa *Philosophie en matière d'emploi* et ses autres initiatives en matière de gestion des RH afin de conserver la réputation internationale d'excellence et de créativité dont il jouit depuis longtemps en matière de recherche de pointe et d'innovation.

Plans et priorités

Recruter et fidéliser un personnel hautement qualifié

Récompenser le perfectionnement professionnel et la productivité

Ces trois dernières années, le CNRC a accompli des progrès au titre du recrutement d'employés hautement qualifiés et de la dotation de ses postes vacants. En 2000-2001, le CNRC a annoncé que ses initiatives de gappes technologiques au Canada atlantique et à Montréal (CTFA) créeraient respectivement 100 et 50 nouveaux postes de chercheur. À ce jour, 48 scientifiques, ingénieurs et techniciens ont été embauchés et le CNRC entend pourvoir les autres postes d'ici la fin de la période de planification. À l'INN-CNRC, le CNRC s'est engagé à embaucher 150 nouveaux chercheurs et à assurer la formation de 275 étudiants postdoctoraux d'ici 2005. Au cours de la prochaine année, le CNRC embauchera quelque 40 employés scientifiques et administratifs.

En plus de doter les nouveaux postes de chercheur au Canada atlantique et à Montréal, le CNRC a lancé le programme *De nouveaux horizons – de nouvelles perspectives* en vue d'attirer et de fidéliser 50 chercheurs de haut calibre au cours des cinq

La Philosophie en matière d'emploi du CNRC

- Recruter et conserver à son service des personnes exceptionnelles;
- Encourager les employés à s'épanouir sur le plan professionnel, à utiliser leurs talents et à fournir le maximum d'efforts et leur donner des outils pour y arriver;
- Récompenser les employés selon leur niveau de perfectionnement professionnel et leur niveau de productivité;
- Créer un partenariat fondé sur le respect des intervenants incluant la confiance et la compréhension entre le CNRC et ses employés.

- accroître la compétitivité de l'industrie et aider les entrepreneurs à tirer profit de possibilités de commercialisation;
- devenir le centre national de la collaboration de chercheurs et de partenaires universitaires, publics et industriels, et faciliter les projets concertés en science fondamentale et appliquée et en technologie.

Stimulation de nouveaux investissements étrangers au Canada

L'annonce, en juin 2002, que l'entreprise néerlandaise DSM Biologics allait investir plus de 300 millions de dollars dans sa capacité de fabrication biopharmaceutique au cours des cinq prochaines années, en collaboration étroite avec l'IRB-CNRC, de Montréal, témoigne des retombées possibles à long terme de la stratégie de rayonnement mondial du CNRC. Au cours de la prochaine année, le CNRC s'emploiera à resserrer ses liens internationaux afin d'encourager des investissements étrangers directs au Canada en menant les activités suivantes :

- attirer des investissements en capital de risque étranger en vue de créer de nouvelles entreprises, soit par le biais du programme des entreprises dérivées du CNRC, soit par l'octroi de licences d'exploitation des technologies du CNRC;
- assurer la participation et le suivi du CNRC à des forums technologiques internationaux d'importance, par exemple, Bio 2002, qui aura lieu à Toronto, et Biotech India 2003, où il est possible de nouer des relations importantes avec des investisseurs internationaux;
- organiser des forums, par exemple, le Carrefour de la biotechnologie présentée chaque année à Montréal, qui habituellement attire d'importants investisseurs de l'Amérique du Nord et de l'Europe;
- poursuivre ses efforts en vue de conclure de solides collaborations internationales en recherche dans d'importants domaines scientifiques et techniques nouveaux.

TRIUMF (Tri-University Meson Facility)

- Le TRIUMF, le laboratoire national de physique nucléaire et des particules du Canada, dispose d'installations de recherche de calibre international dans les domaines des sciences de la vie et de la matière condensée. TRIUMF, c'est aussi un tremplin pour les scientifiques canadiens qui souhaitent participer à des expériences se déroulant à l'extérieur du Canada, notamment au CERN (en Suisse). Il s'emploie aussi à favoriser le transfert au secteur commercial de technologies mises au point dans les laboratoires. Voici les grandes orientations retenues pour l'année qui vient :
- poursuivre l'évolution du programme scientifique en misant sur les faisceaux radioactifs accélérés afin de dégager de nouvelles pistes en astrophysique expérimentale;
- poursuivre la construction de l'installation ISAC-II;
- mener à terme la contribution du Canada au projet du grand collisionneur de hadrons au CERN;
- établir le plan quinquennal de TRIUMF pour la période de 2005 à 2009.

Laboratoire de faisceaux de neutrons du Canada

- C'est dans le cadre du Programme neutronique pour les matériaux (PNRM) qu'est exploitée le Laboratoire de faisceaux de neutrons du Canada, une installation dont on ne compte qu'une vingtaine dans le monde accessible aux utilisateurs de divers pays. On y mène des programmes scientifiques concertés dans un vaste éventail de domaines : biophysique des membranes, magnétisme, supraconductivité, géosciences, application de la science des matériaux aux nanodispositifs et génie des procédés et des matériaux d'essai. Au cours de la prochaine année, le PNRM mènera les activités suivantes :
- mettre au point une nouvelle méthode d'imagerie holographique atomique de structures biologiques non cristallisées;
 - construire un réflectomètre de neutrons afin de répondre aux besoins sans cesse croissant dans le domaine de la fabrication de revêtements biocompatibles (valves cardiaques, implants), de dispositifs organiques électroniques et nanomagnétiques;
 - favoriser un accès accru (de plus de 50 p. 100) et plus direct de l'industrie au savoir sur la diffusion des neutrons dans le but d'ouvrir de nouveaux marchés, de développer de nouveaux produits et d'assurer la sécurité du public.

Centre canadien de rayonnement synchrotron

- Le Centre canadien de rayonnement synchrotron (CCRS), le synchrotron du Canada, en est un de troisième génération (2,9 GeV) et il est la propriété de l'Université de la Saskatchewan qui en assure l'exploitation. Actuellement en construction au coût de 174 millions de dollars, il doit être mis en service en janvier 2004. Le financement des dépenses en immobilisations de cette installation nationale est le fruit de la collaboration de 14 partenaires, dont le CNRG. Une vaste collectivité d'utilisateurs interdisciplinaires, dont plusieurs membres proviennent du CNRG, s'emploie à l'heure actuelle à construire et à mettre en service sept faisceaux. Les activités de la prochaine année seront balisées par les grandes orientations suivantes :
- achever la construction du synchrotron et mettre en service la première série de faisceaux
 - exercer un leadership international en recherche et en développement du synchrotron et constituer des partenariats novateurs avec l'industrie;
 - devenir un centre national d'excellence reconnu et un centre de compétences universitaires et opérationnelles en sciences du synchrotron et en applications techniques;

- exercer son leadership en vue de créer un organisme national de coordination du système national d'étatons de mesures du Canada;
 - devenir le chef de file de la diffusion des connaissances et des technologies propres au domaine de la mesure à tous les secteurs du Canada moyennant des activités appropriées de diffusion et de formation.
- Nouvelles alliances internationales en S-T*
- Le CNRC collabore avec des partenaires internationaux à la création de nouvelles technologies et à l'amélioration de produits et services existants. Il peut s'agir de projets menés avec des chercheurs individuels ou des équipes de chercheurs dans les universités ou encore d'ententes multipartites. En 2003-2004, le CNRC poursuivra ses activités dans le cadre des 355 accords de collaboration internationaux officiels qui ont été conclus et auxquels participent plus de 500 partenaires des secteurs privé, public et universitaire. Leur valeur globale est estimée à 146 millions de dollars. Au cours de la prochaine année, le CNRC participera à un certain nombre de grandes missions internationales, par exemple, les missions d'Équipe Canada 2003 à Londres, à Milan et à Amsterdam (ce sera la première fois que la science et la technologie compteront parmi les objectifs de la mission) et à Biotech India 2003, activités qui devraient se traduire par de nouvelles alliances en S-T qui engendreront des retombées pour l'industrie et la science au Canada.
- Accès à des installations de recherche internationales*
- Le CNRC assure la gestion des investissements du Canada dans son infrastructure en S-T de grande envergure et d'importance cruciale pour la collectivité des chercheurs. Il s'agit aussi d'assurer la participation réciproque du Canada à des activités scientifiques internationales de pointe partout dans le monde. Le CNRC joue un rôle essentiel dans la planification et le développement de telles installations. Voici certaines de ces grandes installations de recherche :
- Institut Herzberg d'astrophysique du CNRC (IHA-CNRC)**
- En sa qualité d'organisme chargé de l'exploitation et de l'administration de tous les observatoires astronomiques établis ou exploités par le gouvernement du Canada, l'IHA-CNRC est le principal organisme qui se charge de la mise en œuvre du Plan à long terme pour l'astronomie au Canada. Au titre de ses engagements à l'égard de ce plan, l'IHA-CNRC se chargera, au cours de la prochaine année, des activités suivantes :
- participer au projet Atacama Large Millimeter Array (ALMA) et construire un corrélateur destiné au projet EVLA (Expanded Very Large Array) des E.-U. dans le cadre du partenariat ALMA, tel qu'énoncé dans le budget de 2003;
 - participer au développement d'un nouveau système optique adaptif de pointe destiné au Télescope Canada-France-Hawaii;
 - représenter le gouvernement du Canada dans des discussions avec la collectivité internationale de l'astronomie sur le grand télescope (Large Optical Telescope) de la prochaine génération;
 - contribuer, au plan du génie et des sciences, aux travaux de l'Agence spatiale canadienne et de l'industrie afin de développer une caméra de guidage et de participer au projet de la caméra de proche infrarouge destinée au Télescope spatial James-Webb.

¹² Fondé sur des calculs du secteur de la Politique d'Industrie Canada qui estime la quantité de R-D exigée pour hisser le Canada parmi les cinq premiers des pays les plus industrialisés en matière de R&D.

L'objectif du Canada de se hisser parmi les cinq premiers pays industrialisés en matière de R-D d'ici 2010 passe par un accroissement des échanges commerciaux technologiques d'environ 250 milliards de dollars ¹². L'Institut des états nationaux de mesure du CNRC (IENM-CNRC), l'Institut de métrologie national du Canada, doit faire en sorte que le système national d'étalons de mesure soit reconnu et accepté à l'échelle internationale. Il doit aussi veiller à élargir sa capacité à fournir des services aux secteurs d'activité qui seront à l'origine de cette croissance des échanges commerciaux. Le plan stratégique de l'IENM-CNRC, approuvé par le conseil d'administration du CNRC en juin 2002, fait état de cinq stratégies de base pour relever ces défis :

- centrer les travaux de R-D sur la satisfaction des besoins courants et futurs du Canada en étalons de mesure primaires, en méthodes et en services d'étalonnage;
- assurer une prestation adéquate des services d'étalonnage et de mesure, y compris l'amélioration et l'élargissement des services, de même que la prestation de services d'étalonnage bien adaptés aux besoins de R-D;
- associer davantage son leadership à l'appui des intérêts commerciaux nationaux et internationaux du Canada moyennant une plus grande participation aux activités de métrologie internationales;

Harmonisation des normes internationales

Pour concrétiser ces objectifs, le PARI-CNRC mènera, au cours de la prochaine année, les activités suivantes :

- élaborer une stratégie internationale au profit de l'ensemble du programme de même qu'établir des liens avec d'autres secteurs prioritaires;
- se doter d'une fonction de coordination nationale au titre des activités internationales.

Tel que prévu dans son plan stratégique approuvé par le conseil d'administration du CNRC en juin 2002, le PARI-CNRC s'emploiera à élargir, dans une perspective internationale, le système d'innovation du Canada et à faciliter l'accès des PME à des technologies, des alliances et des marchés à l'étranger au moyen de visites et de missions, de projets conjoints et de partenariats, de projets conjoints de portée internationale se traduisant par un accès accru, en misant sur la technologie, à des marchés intérieurs et internationaux;

- amélioration de l'accès des PME à de l'information technologique concurrentielle et à des possibilités de financement internationales;
- amélioration de l'exploitation de technologies étrangères par les PME.

Appui aux PME canadiennes

possibilités de collaboration en nanotechnologie et en aérospatiale. En 2003-2004, le CNRC portera une attention particulière au resserrément de ses relations avec des chercheurs en Allemagne, en Espagne, au Mexique et en Inde.

Résultat : D'ici 2006, le CNRC sera reconnu par les parties intéressées pour sa contribution à un système d'innovation national plus efficace qui assure aux Canadiens un accès aux installations et aux réseaux internationaux de recherche, trouve des débouchés aux entreprises canadiennes et constitue de nouvelles alliances en recherche et technologie.

Stratégies et buts :

- Intégrateur et facilitateur de recherche internationale
- Harmonisation de normes internationales
- Nouvelles alliances internationales en S-T
- Accès à des installations de recherche internationales
- Stimulation de nouveaux investissements étrangers au Canada

Le développement des technologies et les occasions d'affaires et d'investissement à l'échelle internationale se sont accrues au Canada depuis 1995 et selon les prévisions, cette tendance s'accroîtra d'ici 2006. Comme l'a énoncé le Conseil consultatif des sciences et de la technologie créé par le premier ministre : « Le Canada deviendra un pays qui, dans les limites que lui imposent ses ressources, profite au maximum de son ouverture sur le monde pour faire progresser la recherche scientifique et l'innovation industrielle et améliorer la qualité de vie des Canadiens ¹¹. »

Le CNRC renforce sa réputation et sa crédibilité sur la scène internationale afin d'édifier un vaste réseau international de contacts et d'information scientifique et technique d'importance stratégique. Ce savoir et ces compétences servent au transfert d'information S-T aux entreprises et universités canadiennes et à l'exploitation de nouvelles possibilités d'innovation pour l'industrie canadienne à l'échelle internationale. Le CNRC assume aussi la direction de missions technologiques internationales et facilite l'établissement de contacts essentiels avec des centres de technologie de pointe du monde entier.

Plans et priorités

Intégrateur et facilitateur de recherche internationale

Le rôle de plus en plus important que joue le CNRC en tant qu'intégrateur et facilitateur de recherche internationale est confirmé par sa participation à des comités internationaux et à des conférences internationales. En 2001-2002, les employés du CNRC ont participé à 589 comités internationaux et assisté à 646 conférences internationales. Le CNRC a aussi organisé 105 conférences et ateliers internationaux.

Au cours de la prochaine année, le CNRC continuera d'élargir ses réseaux, ses collaborations et ses alliances stratégiques partout dans le monde moyennant des accords bilatéraux et multipartites, des alliances technologiques et de recherche, et plus de 60 ententes de collaboration officielles conclues avec 22 pays. Le CNRC a dirigé de nombreuses missions ou visites technologiques dans divers domaines partout dans le monde. Ainsi, deux missions à Taïwan ont donné lieu à de nouvelles

¹¹ *Un essor nécessaire : Le Canada, les activités internationales en sciences et technologie et l'économie du savoir* (mai 1999)

de plans et de services de soutien qui engendreront une amélioration appréciable du rendement des parcs de véhicules. Le CITS-CNRC entend aussi, d'ici la fin de 2005-2006, établir de nouveaux grands partenariats dans les domaines de la conception mécanique et de la production de véhicules militaires, de l'électronique de pointe des véhicules, du développement et du soutien de logiciels, et de l'entretien des bogies des wagons-marchandises.

Centre d'hydraulique canadien du CNRC (CHC-CNRC)

Le CHC-CNRC améliorera encore davantage ses modèles numériques de pointe et ses systèmes de soutien à la prise de décisions afin d'examiner et d'aider à résoudre un vaste éventail de problèmes liés à l'eau, par exemple, la formation d'embâcles dans la Voie maritime du Saint-Laurent et les effets des inondations côtières et du débordement des eaux intérieures résultant de catastrophes naturelles. Le CHC-CNRC continuera à mettre ses compétences en modélisation physique de pointe au service de l'évaluation des répercussions environnementales et d'optimiser la conception des ports et des ouvrages côtiers et en mer, sans toutefois négliger les projets d'énergies renouvelables, par exemple, les parcs d'éoliennes et les dispositifs houlomoteurs.

Centre de technologie des transports de surface du CNRC (CTTS-CNRC)
Le CTTS-CNRC se propose de fournir des services de gestion de la détérioration afin de réduire les coûts et de prolonger le cycle de vie des grands parcs de véhicules terrestres (véhicules militaires, wagons de chemin de fer, autobus urbains). D'ici la fin de 2005-2006, le CTTS-CNRC entend mettre en place des services intégrés de soutien logistique spécialisés dans l'élaboration et la mise en œuvre

- publication de lignes directrices pour l'élaboration de stratégies de gestion de la chaleur et de l'humidité dans les murs et les toitures.
- publication de lignes directrices pour la réparation des tranchées creusées par les services publics dans le réseau routier urbain;
- du Guide national pour des infrastructures municipales durables;
- diffusion, en collaboration avec la Fédération canadienne des municipalités, de la première édition incendies et de plomberie axés sur des objectifs;
- lancement des premiers codes et manuels d'utilisation nationaux du bâtiment, de prévention des incendies et de plomberie axés sur des objectifs;
- L'IRC-CNRC mènera les activités suivantes :
Les codes, normes et guides sont des outils très importants pour recenser les connaissances, réduire l'avantage sur ses connaissances collectives plutôt que sur la protection de la propriété intellectuelle. L'IRC-CNRC a organisé un symposium international rassemblant les dirigeants de l'industrie canadienne et des experts internationaux dans le but de recenser les meilleures pratiques. Il en a résulté l'établissement d'un Comité directeur national pour l'innovation dans le secteur de la construction. L'un des messages clés du Comité est que l'industrie de la construction devrait miser sur ses connaissances collectives plutôt que sur la protection de la propriété intellectuelle. Les codes, normes et guides sont des outils très importants pour recenser les connaissances, réduire les frais de transaction et faciliter l'adoption par le secteur de nouveaux produits et procédés. Afin de favoriser l'atteinte de ces objectifs, l'IRC-CNRC mènera les activités suivantes :

Codes et normes de construction *Appui à l'industrie canadienne*

- L'Institut de recherche en construction du CNRC (IRC-CNRC) exerce son leadership dans l'élaboration d'une stratégie d'innovation nationale au profit du secteur canadien de la construction.
- L'IRC-CNRC a organisé un symposium international rassemblant les dirigeants de l'industrie canadienne et des experts internationaux dans le but de recenser les meilleures pratiques. Il en a résulté l'établissement d'un Comité directeur national pour l'innovation dans le secteur de la construction. L'un des messages clés du Comité est que l'industrie de la construction devrait miser sur ses connaissances collectives plutôt que sur la protection de la propriété intellectuelle. Les codes, normes et guides sont des outils très importants pour recenser les connaissances, réduire l'avantage sur ses connaissances collectives plutôt que sur la protection de la propriété intellectuelle. Les codes, normes et guides sont des outils très importants pour recenser les connaissances, réduire les frais de transaction et faciliter l'adoption par le secteur de nouveaux produits et procédés. Afin de favoriser l'atteinte de ces objectifs, l'IRC-CNRC mènera les activités suivantes :
- élargissement des activités des centres d'information du CNRC dans toutes les régions du pays;
- établissement de nouveaux centres d'information du CNRC au profit des nouvelles grappes technologiques;
- amélioration des services aux entreprises logeant dans les installations de partenariat industriel;
- fourniture de nouveaux produits et services à valeur ajoutée, par exemple, service de veille technologique concurrentielle et établissement de cartes routières technologiques.

En partenariat avec le PARI-CNRC, l'ICIST-CNRC veillera à engendrer le plus de retombées possibles au profit des PME canadiennes en élargissant l'appui consenti par l'ICIST-CNRC à la concrétisation de la stratégie d'établissement de grappes technologiques du CNRC de la façon suivante :

constituer des partenariats avec des fournisseurs d'information STM des milieux universitaire, médical, industriel et public sera la clé de la concrétisation de cette vision. Grâce à son réseau de partenariats nationaux et internationaux, à son infrastructure et à ses systèmes administratifs, l'ICIST-CNRC est bien placé pour exercer son leadership et établir un tel réseau. Les principaux résultats attendus de ses activités permettront à l'ICIST-CNRC de jeter les bases qui mèneront à la réalisation de cet objectif.

Amélioration de la capacité d'innovation des entreprises

La gestion de la propriété intellectuelle (PI) est un élément important afin de bien tirer profit de la valeur de la PI et d'améliorer la capacité d'innovation des entreprises. Les brevets et les autres formes de protection de la PI constituent une étape clé dans la démarche « de la découverte à la commercialisation ». Ces accords de licence attestent du lien direct qui existe entre l'innovation en recherche et les applications commerciales. Le grand nombre d'accords de licence concernant des technologies du CNRC confirment la pertinence et la valeur inhérente des activités de R-D du CNRC.

Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC

Le PARI-CNRC est le principal outil du gouvernement du Canada pour aider les PME en matière d'innovation et de technologie. Depuis 60 ans déjà, le PARI-CNRC prête son concours à un très grand nombre de PME afin d'accroître leur compétitivité et leur capacité d'innovation. La plus récente évaluation du programme le confirme.

En juin 2002, le Conseil d'administration du CNRC a approuvé le plan stratégique du PARI-CNRC. On y établit deux nouveaux objectifs stratégiques : (1) accroître la capacité d'innovation des PME, et (2) devenir le catalyseur national de l'innovation technologique pour les PME canadiennes. Voici les cinq orientations stratégiques qui découlent des deux objectifs stratégiques du PARI-CNRC :

- accroître la capacité d'innovation des PME;
- élargir, dans une perspective internationale, le système d'innovation du Canada;
- favoriser l'innovation dans les collectivités;
- établir une capacité nationale de veille technologique concurrentielle;
- transposer les fonds publics consacrés à la R-D en innovation.

Amélioration de la diffusion du savoir

L'institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC (ICIST-CNRC)

En sa qualité de bibliothèque scientifique nationale et de plus grand éditeur canadien d'information scientifique, technique et médicale (STM), l'ICIST-CNRC joue un rôle crucial en veillant à ce que les Canadiens aient un accès direct aux Canadiens à l'information STM dont ils ont besoin pour leurs activités de recherche et d'innovation.

À l'heure actuelle, l'ICIST-CNRC et le Canada ont une excellente occasion d'établir un réseau national de bibliothèques numériques d'information STM où de l'information STM et des services à valeur ajoutée seront fournis électroniquement et de façon transparente aux Canadiens. La

Principaux objectifs – Succès des PME

1. Les petites entreprises appuyées par le PARI-CNRC accroîtront leur capacité d'innovation et deviendront des entreprises de taille moyenne actives sur les marchés internationaux (profil de la clientèle cible : 35 p. 100 des entreprises comptant plus de 50 employés).
2. Les entreprises obtiendront jusqu'à deux fois le montant de leurs investissements en R-D d'autres sources.
3. Les entreprises généreront 20 \$ en nouvelles ventes pour chaque dollar investi par le PARI-CNRC au titre de l'acquisition de nouvelles compétences et du développement de nouveaux produits et procédés.
4. Les entreprises en démarrage novatrices présentant un risque élevé appuyées par le PARI-CNRC présenteront, trois ans après leur lancement, un taux de survie de 20 p. 100 n'ayant pas bénéficié du soutien du PARI-CNRC seront en mesure de tirer profit de possibilités et de constituer des alliances technologiques à l'échelle internationale.
5. Vingt-cinq pour cent des clients du PARI-CNRC seront en mesure de tirer profit de plus élevé que les entreprises similaires.

Résultat : D'ici 2006, le CNRC sera reconnu par ses partenaires et les intervenants de l'administration publique comme le principal agent de développement de nouvelles entreprises axées sur la recherche et la technologie et sera respecté pour ses pratiques novatrices en matière de commercialisation de la S-T.

Stratégies et buts :

- Création de nouvelles entreprises technologiques
- Amélioration de la capacité d'innovation des entreprises
- Amélioration de la diffusion du savoir
- Soutien à l'industrie canadienne

Plans et priorités

Création de nouvelles entreprises technologiques

En raison des succès remportés à ce jour au titre de la création de nouvelles entreprises et de la valeur que cette activité procure au Canada, le CNRC s'engage à continuer à créer de nouvelles entreprises technologiques et à en faire un moyen important de commercialiser ses technologies. En moyenne, le CNRC a créé sept nouvelles entreprises par année depuis 1995. Il s'attend à en faire autant, voire à dépasser cette moyenne, au cours de la période de planification, sous réserve des conditions économiques propres au démarrage de nouvelles entreprises.

Tirant profit du succès de son *Programme d'entrepreneuriat*, le CNRC élargit ses efforts en lançant le programme *Nouvelles entreprises*, programme qui cible les scientifiques et les ingénieurs du CNRC intéressés à créer une entreprise technologique ou à contribuer à sa création. Le programme *Nouvelles entreprises* sera l'élément moteur de la création d'entreprises dérivées au CNRC. En misant sur des activités et des modèles novateurs de commercialisation en vue de favoriser l'esprit d'entrepreneuriat (concours de préparation de dossiers commerciaux, programme Entrepreneurs en résidence, formation et participation des collectivités et de l'industrie), le CNRC sera en mesure, grâce à ce programme, de faciliter la création de nouvelles entreprises technologiques capables de se tailler une place sur le marché, d'accélérer la formation de nouvelles entreprises, d'instaurer une culture interne axée sur l'entrepreneuriat, de gérer ses relations et ses accords avec des entreprises dérivées existantes et de produire des conseils. À mesure que le marché évoluera, le CNRC veillera, dans le cadre de ce programme, à adapter comme il se doit ses politiques de promotion de l'entrepreneuriat et à combler tant ses besoins que ceux de l'industrie.

Alberta – Nanotechnologie

Au cours de la dernière année, le CNRC a accompli des progrès considérables dans l'établissement de solides relations en Alberta afin de développer une grappe en nanotechnologie. L'INN-CNRC s'est doté d'un directeur des relations avec les intervenants et d'un agent de communication. L'institut collabore également avec le bureau de liaison avec l'industrie de l'Université de l'Alberta et le service de développement économique de la ville d'Edmonton afin d'engendrer des retombées à court terme au profit de la communauté et s'emploie en même temps à établir une capacité de recherche. Ces efforts visent à favoriser l'établissement d'un noyau de compétences en nanotechnologie et la création de nouvelles entreprises d'ici 2005. Voici les priorités pour la prochaine année :

- conclusion d'ententes avec des partenaires universitaires, provinciaux et régionaux en matière de propriété intellectuelle et de commercialisation;
- organisation à Edmonton de trois ateliers sur la recherche bien adaptés aux intérêts de la communauté, tout particulièrement dans les domaines de l'énergie et des biopuces;
- lancement d'un service de veille technologique;
- participation des dirigeants du milieu des affaires grâce à la conclusion d'accords de partenariat industriel.

Colombie-Britannique – Piles à combustible

En mars 2002, Allan Rock, ministre de l'Industrie, a annoncé l'attribution de nouveaux fonds de 20 millions de dollars sur cinq ans au CNRC afin qu'il participe au développement de la grappe technologique naissante en piles à combustible et en technologie de l'hydrogène. Le CI-CNRC utilisera ces fonds pour attirer des investissements, élargir son équipe de recherche, consolider son programme d'essai et de démonstration de piles à combustible, former davantage de gens au profit du secteur des piles à combustible et renforcer son rôle dans la mise en valeur des technologies et des entreprises novatrices canadiennes. L'équipe du CNRC collabore avec des partenaires de l'Industrie, Piles à combustible Canada par exemple, ainsi qu'avec des entreprises et des universités dans le cadre de projets de R-D concertée. Au cours de la période de planification, le CNRC s'attend à engendrer les résultats suivants :

- poursuite de la croissance de l'industrie des piles à combustible en Colombie-Britannique, ainsi qu'en Alberta, en Ontario et au Québec;
- construction, d'ici 2005, d'un immeuble de 557,4 m² comprenant des locaux pour l'utilisation en toute sécurité de l'hydrogène et une installation d'accélération;
- utilisation accrue, d'ici 2004, des services d'essais et d'évaluation par les clients;
- augmentation des ressources consacrées à la R-D sur les piles à combustible dans chacune des grappes régionales;
- création de nouvelles entreprises dans le domaine des piles à combustible – entreprises internes et dérivées.

- conclusion d'une alliance stratégique avec le Centre de recherches sur les céréales d'Agriculture et Agroalimentaire Canada dans le cadre de l'initiative « L'agriculture au service de la santé humaine »;
 - incubation de cinq nouvelles entreprises installées à l'IBP-CNRC;
 - établissement de relations avec le Centre canadien de rayonnement synchrotron dans le cadre d'un projet sur la structure et la fonction des protéines;
 - élargissement des capacités en génomique de l'IBP-CNRC, et aménagement d'installations d'imagerie par résonance magnétique et de spectroscope de masse en vue de fournir des services de pointe aux chercheurs;
 - occupation complète de l'installation de partenariat industriel récemment mis en service.
- Le plan stratégique de l'Institut de biotechnologie des plantes (IBP-CNRC), qui a récemment été approuvé, fait état des mesures prioritaires et des résultats suivants pour les trois prochaines années :

Saskatchewan – Biotechnologie des plantes

L'IBD-CNRC fera de l'élargissement de la grappe des dispositifs médicaux de Winnipeg une priorité au cours des prochaines années. Dans le cadre du Programme des maladies infectieuses, on favorisera l'établissement de liens avec d'autres ministères, dont Santé Canada et le ministère de la Défense nationale. La nouvelle installation de partenariat industriel, qui en est à l'étape de la conception, servira d'élément moteur au développement de la grappe qui engendrera la création de nouvelles entreprises et d'entreprises dérivées de haute technologie au cours des prochaines années.

Manitoba – Technologies des dispositifs médicaux

Un nouveau **Centre d'études environnementales des turbines à gaz (CEETG)** est en construction à Ottawa. L'IRA-CNRC et Pratt & Whitney Canada y collaboreront à établir un vaste éventail de services d'essais des turbines à gaz, par exemple, dans les domaines de la formation de glace, sans compter des essais de fatigue et des travaux de développement de turbines produisant de faibles émissions de gaz à effet de serre. Au CEETG, d'une superficie de 1 670 m², on simulerait l'opération de turbines à hautes altitudes et à basses températures en observant les exigences de plus en plus strictes en matière de protection de l'environnement et de sécurité. La construction du CEETG a débuté à la fin de 2002. Il est prévu d'achever la construction de l'immeuble et de mettre en service le centre d'essais en altitude d'ici l'automne 2003. Des compresseurs pour la recherche en combustion seront installés et mis en service au premier trimestre de 2004.

Ontario – Photonique et aérospatiale

Le **Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques (CCFDP)** dont la création a été annoncée en novembre 2002, est un ajout stratégique à l'infrastructure locale en photonique. Il rehaussera de façon appréciable l'avantage concurrentiel de l'industrie en comblant des besoins dans le domaine du développement de prototypes et des essais de prototypes. L'ISM-CNRC collaborera étroitement avec des entreprises internationales, de même qu'avec les responsables de l'infrastructure de R-D d'universités et d'organismes publics afin d'accroître la capacité d'innovation et de favoriser la croissance de l'industrie de la photonique au Canada. L'ISM-CNRC et l'Université Carleton mettront en commun leurs activités de recherche et leur matériel, de même que leurs installations d'incubation et de partenariat, afin de favoriser la croissance du plus grand regroupement d'entreprises privées du domaine de la photonique au Canada.

Le Centre des technologies de fabrication en aérospatiale (CTFA), en voie d'établissement sur le campus de l'Université de Montréal en partenariat avec Développement économique Canada pour les régions du Québec, élargira les compétences et les installations du CNRC afin de mieux aider l'industrie à développer, démontrer et mettre en œuvre des méthodes de fabrication de pointe en aérospatiale. Les nouveaux programmes de recherche du CTFA seront centrés sur la chaîne d'approvisionnement des PME de l'industrie aérospatiale. L'IRA-CNRC s'emploiera aussi à établir des liens avec d'autres programmes de recherche connexes et collaborera avec le réseau du PARI-CNRC afin de faciliter l'établissement de partenariats avec des PME.

La construction du CTFA a débuté en août 2002 et le centre devrait être entièrement opérationnel au printemps de 2004. Des agents de recherche principaux ont été embauchés dans les domaines de la robotique et de l'automatisation, des matériaux composites, de l'usinage et de l'assemblage. On a récemment fait l'acquisition d'un emplacement provisoire pour loger l'effectif sans cesse croissant et le matériel.

L'Institut de recherche en biotechnologie du CNRC (IRB-CNRC) occupe une position enviable

dans des grappes régionales, nationales et internationales en biopharmaceutique et en environnement. En 2003-2004, l'IRB-CNRC établira des liens ou entamera des collaborations avec les partenaires suivants :

- NanoQuébec : grand regroupement d'établissements universitaires et d'entreprises se consacrant au développement de la nanotechnologie;
- le Réseau de recherche en chimie verte pour le développement durable, à Montréal;
- le Centre d'excellence en réhabilitation de sites de Montréal afin d'élargir ses collaborations dans les domaines de la bioremédiation, de la phytoremédiation et de la biosurveillance;
- la grappe des sciences de la vie moyennant des échanges avec l'initiative internationale de Montréal.

L'investissement prévu de 300 millions de dollars annoncé récemment par DSM Biologics, une fois concrétisé, fera de Montréal l'un des trois plus grands centres de fabrication de produits biopharmaceutiques au monde.

À la lumière des recommandations formulées dans la Carte routière technologique de l'industrie canadienne de l'aluminium, le gouvernement du Canada a annoncé, en octobre 2001, la création du **Centre des technologies de l'aluminium du CNRC (CTA)**, dont la gestion sera confiée dans un premier temps à l'IMI-CNRC. Sa mission est de fournir à l'industrie, dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, le soutien technique et les compétences nécessaires au développement de produits d'aluminium à valeur ajoutée et à la prestation de services connexes. Le CTA est situé sur le campus de l'Université du Québec à Chicoutimi, au Saguenay-Lac-Saint-Jean. En partenariat avec Développement économique Canada pour les régions du Québec, l'IMI-CNRC contribuera à l'établissement d'une grappe technologique en vue de favoriser la croissance, la productivité et la création d'emplois dans la région. Le CTA mène des travaux de R-D dans le domaine de la fabrication de produits d'aluminium à valeur ajoutée, par exemple, la simulation de procédés et la fabrication d'instruments utilisés dans la transformation de l'aluminium en produits finis et semi-finis. L'annonce d'Alcan d'investir 10,5 millions de dollars dans le centre renforcera encore davantage les liens entre le CTA et l'industrie.

Québec – Fabrication en aérospatiale, biopharmaceutique et technologies de l'aluminium
Au cours des trois prochaines années, le CNRC contribuera de façon appréciable à l'établissement de grappes technologiques au Québec.

Tableau 5 : Répartition des fonds aux activités de l'ITI-CNRC au Canada atlantique (2000-2005) (en millions de dollars)	
Fredericton	25,5 \$
Saint John	4,5 \$
Moncton	4,5 \$
Réseau du Nouveau-Brunswick	3 \$
Sydney	6,5 \$
Total	44 \$

Nouveau-Brunswick et Cap-Breton (Nouvelle-Ecosse) – Affaires électroniques et systèmes sans fil
L'ITI-CNRC a achevé la construction d'un centre en affaires électroniques à Fredericton à l'autome de 2002 et des employés ont été embauchés. La stratégie de l'ITI-CNRC est de participer à la création d'une grappe régionale en affaires électroniques et en cyberrapprentissage à Fredericton, à Moncton et à Saint John. Au Cap-Breton, l'ITI-CNRC dotera la région d'une capacité en technologie sans-fil. Tout au long de la période quinquennale allant de 2000 à 2005, les nouveaux fonds, à hauteur de 44 millions de dollar et consentis par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et le CNRC, seront répartis comme suit :

Nouvelle-Ecosse – Sciences de la vie et biosciences marines
L'Institut des biosciences marines du CNRC (IBM-CNRC) s'est engagé à être le chef de file de l'établissement d'une grappe dans le domaine en pleine ébullition des sciences de la vie dans la région de l'Atlantique. Il entend y parvenir moyennant des activités telles que la gestion d'une plateforme de séquençage de l'ADN au profit de tous les projets de Génome Canada au Canada atlantique et l'exploitation du Réseau de bioinformatique canadien pour le développement d'applications en aquaculture et en génomique. L'Institut du biodiagnostic du CNRC (IBD-CNRC) contribuera aussi au Centre de traitement des lésions cérébrales à Halifax. Au cours de la prochaine année, le CNRC achèvera la construction de l'installation de partenariat industriel et il verra un taux d'occupation de 75 p. 100 d'ici 2005. Le CNRC, qui en assume la coprésidence, collabore étroitement avec la Life Sciences Development Association, de Halifax, à l'atteinte des objectifs de mise en place de la grappe technologique.

Terre-Neuve – Technologies océanique et marine
Au cours de la dernière année, l'IDM-CNRC a collaboré étroitement avec le Genesis Centre de l'Université Memorial de Terre-Neuve afin de faciliter la création d'entreprises. Un groupe de travail pour l'établissement de grappes communautaires, Oceans Advance, a aussi été constitué. Ce groupe a été le maître d'œuvre de la Carte routière des technologies marine et océanique et il prévoit présenter un rapport faisant état de ses constatations en 2003. Au cours des deux prochaines années, l'IDM-CNRC entend parachever la construction d'une installation de partenariat industriel afin de renforcer la croissance de la grappe technologique à St. John's. Cette IFI abritera le Programme des jeunes entrepreneurs destiné à aider les nouveaux diplômés à former et développer leur entreprise technologique à Terre-Neuve.

Lieu		Superficie (en m²)	Situation actuelle	Échéancier
Institut de dynamique marine (St John's, T.-N.)		600	en construction	2004-2005
Institut des biosciences marines (Halifax, N.-É.)		2 000	en construction	2003-2004
Institut des technologies de l'information, Centre des affaires électroniques (Fredericton, N.-B.)		1 700	construction achevée	2002-2003
Centre des technologies de l'aluminium, (Chicoutimi, Qc)		1 000	en construction	2003-2004
Institut de recherche en biotechnologie (Montréal, Qc)		10 000	en exploitation	1998-1999
Institut des matériaux industriels (Boucherville, Qc)		1 860	en conception	2003-2004
Installation de partenariat industriel du CNRC (Ottawa, Ont.)		1 550	en exploitation	1998-1999
Installation de l'édifice M-50		2 000	en conception	2004-2005
Institut du biodiagnostic (Winnipeg, Man.)		303	en exploitation	2002-2003
Institut de biotechnologie des plantes (Saskatoon, Sask.)		125	en exploitation	2001-2002
Institut national de nanotechnologie (Edmonton, Alb.)		200	en exploitation	2001-2002
Institut Herzberg d'astrophysique (C.-B.)				
Installation de Penitton				
Installation de Victoria				
Total		21 338		

Tableau 4 : Installations de partenariat industriel du CNRC – Situation actuelle et prévue

Stratégie d'établissement d'installations de partenariat industriel : Afin d'appuyer ses activités d'établissement de grappes, le CNRC, au cours de la période de planification, se chargera de concevoir, de construire et d'exploiter des installations de partenariat industriel dans toutes les régions du Canada. (Voir le Tableau 4) Ces installations uniques serviront à l'exécution de travaux de recherche concertée, à l'incubation de nouvelles entreprises et d'entreprises dérivées du CNRC ainsi que de ressources communautaires au profit de nouvelles entreprises où elles auront accès à des services de mentorat, de financement de l'innovation et de veille technologique concurrentielle.

Plans et priorités :

Lieu		Domaine(s)	Échéancier	Ressources
Montréal (Qc)		Biopharmaceutique	2002-2003 – 2006-2007	5 millions \$
Ottawa (Ont.)		Photonique	2002-2003 – 2006-2007	30 millions \$
Aérospatiale				22 millions \$
Appareils de diagnostic médical			2002-2003 – 2006-2007	10 millions \$
Saskatoon (Sask.)		Biotechnologie agricole	2002-2003 – 2006-2007	10 millions \$
Regina (Sask.)		Infrastructures urbaines durables	2003-2004 – 2004-2005	4 millions \$
Edmonton (Alb.)		Nanotechnologie	2002-2003 – 2006-2007	60 millions \$
Vancouver (C.-B.)		Piles à combustibles	2002-2003 – 2006-2007	20 millions \$
Tableau 3 : Répartition des nouveaux fonds consentis au CNRC – Etablissement de grappes technologiques				

Grappes technologiques

Résultats : D'ici 2006, le CNRC contribuera au développement de nouvelles grappes d'innovation viables et concurrentielles dans au moins dix collectivités canadiennes.

Stratégies et buts :

- Base d'activités de recherche et de technologies concurrentielles pour le développement des grappes
- Participation des collectivités aux grappes technologiques — leadership et stratégies communautaires
- Retombées des grappes technologiques

Le CNRC s'emploiera à être l'élément moteur de la croissance de grappes technologiques locales partout au Canada. La stratégie d'établissement de grappes technologiques du CNRC mise sur les atouts locaux existants en développant les capacités de R-D du CNRC et les transférant à l'industrie, en combinant les atouts des collectivités et en appuyant les PME par l'entremise du PARI-CNRC. L'ultime avantage pour les Canadiens de la stratégie du CNRC est la formation de grappes

technologiques communautaires, concurrentielles à l'échelle mondiale et engendrant une productivité plus élevée, la création de nouveaux emplois et l'accroissement des échanges commerciaux. Le CNRC incite les intervenants locaux à établir des réseaux, à exercer leur leadership et à partager leurs connaissances. Au cours des quatre dernières années, le CNRC a obtenu des fonds pour mettre en œuvre sa stratégie nationale d'établissement de grappes technologiques. Il a obtenu, entre autres, 110 millions de dollars sur cinq ans en juin 2000 pour établir des grappes dans le cadre de l'initiative de l'Atlantique, de même qu'un montant de 230 millions de dollars réparti sur six ans dans le budget de 2001 pour lancer des initiatives de grappes partout au Canada. Et le budget de 2003 a annoncé deux nouvelles initiatives régionales à Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) et à Regina (Saskatchewan). La répartition des nouveaux fonds destinés à la mise en œuvre de la Stratégie d'établissement de grappes du CNRC est présentée au Tableau 3.

« Les instituts de recherche du Conseil national de recherches du Canada sont au cœur des filières technologiques que l'on trouve un peu partout au Canada dans des domaines tels que la biotechnologie, l'aérospatiale, les piles à combustibles et la nanotechnologie. »

Atteindre l'excellence (l'un des deux documents de discussion qui constituent la Stratégie d'innovation du Canada), page 46

Tableau 3 : Répartition des nouveaux fonds consentis au CNRC – Établissement de grappes technologiques

Lieu	Domaine(s)	Échéancier	Ressources
St. John's (T.-N.)	Technologies océaniques et marines	2000-2001 – 2004-2005	20 millions \$
Halifax (N.-É.)	Aquaculture et génomique	2000-2001 – 2004-2005	20 millions \$
Fredericton (N.-B.), Sidney (N.-É.)	fil Affaires électroniques et sans-fil	2000-2001 – 2004-2005	35 millions \$
Charlottetown (I.-P.-É.)	Bioproduits	2000-2001 – 2004-2005	14 millions \$
Saguenay-Lac-Saint-Jean (Qc)	Aluminium	2002-2003 – 2006-2007	32 millions \$

- mettre au point des méthodes et des modèles non destructifs en vue d'atténuer la corrosion et la réparation de structures de béton endommagées par la corrosion pour mieux planifier les inspections et les réparations et minimiser le risque de défaillances et les coûts d'exploitation.

Fabrication

Dans le Plan stratégique du Groupe des technologies de fabrication du CNRC (GTF-CNRC), approuvé en juin 2000, deux orientations de recherche à long terme ont été retenues : la fabrication virtuelle et l'application de la nanotechnologie à la fabrication. Ces deux dernières années, l'institut des matériaux industriels (IMI-CNRC), l'institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement (ITPCE-CNRC), l'institut des technologies de fabrication intégrée (ITFI-CNRC) et le Centre d'innovation du CNRC (CI-CNRC) ont accompli des progrès considérables dans ces domaines. L'an prochain, les priorités de recherche du GTS-CNRC seront les suivantes :

Fabrication virtuelle

- modélisation de procédés virtuels et diagnostics intelligents : accroître les activités de recherche en modélisation, simulation, visualisation et calcul de haute performance en vue de réduire le temps d'exécution des procédés et leurs coûts, et d'obtenir des produits de plus grande qualité;
- technologies d'environnement virtuel en vue de faciliter l'utilisation de techniques avancées de visualisation et de réalité virtuelle par des entreprises canadiennes pour la conception de produits dans des environnements immersifs.

Application de la nanotechnologie à la fabrication

- nanocomposites à base de polymères afin d'améliorer le rendement et la résistance au feu des matériaux;
- applications des nanotechnologies à la fabrication de nouveaux matériaux biomédicaux;
- nanotechnologies destinées aux capteurs et aux applications environnementales.

Afin de favoriser l'atteinte de ces objectifs, le GTF-CNRC constituera de nouveaux groupes d'intérêt dans les domaines des nanocomposites à base de polymères, des dispositifs médicaux de prochaine génération et de la fabrication sur le Web d'outils et de moules. Grâce à ces ententes novatrices de collaboration, les PME interviendront des premières étapes dans le programme de recherche du CNRC ce qui améliorera le potentiel de commercialisation des nouvelles technologies.

Aérospatiale

En sa qualité de laboratoire national d'aérospatiale, l'Institut de recherche aérospatiale du CNRC (IRA-CNRC) dispose des compétences de base et d'une infrastructure de calibre mondial en R-D aéronautique, élément clé pour l'avenir du Canada. Au nombre des priorités de recherche de l'IRA-CNRC au cours de l'année qui vient, mentionnons :

- effectuer de la R-D de calibre mondial à l'appui de l'industrie afin de parvenir de façon économique à des niveaux de plus en plus élevés de qualité, de compatibilité environnementale et de navigabilité. Les éléments les plus manifestes de cette orientation sont les suivants : le Centre des technologies de fabrication en aérospatiale et le Centre d'études environnementales des turbines à gaz;

- tirer profit de ses compétences en interfaces de pointe « poste de pilotage – aéronef » afin d'explorer de nouveaux types de conception, d'intégrer des concepts du contrôle actif et des systèmes intelligents, et de miser sur de nouvelles techniques de poste de pilotage s'inspirant du système perfectionné de vision artificielle;

- poursuivre sa recherche dans le domaine de la formation de glace sur les avions en exécutant, de concert avec la NASA et d'autres partenaires, des travaux s'inscrivant dans le prolongement de la Canada-U.S. Aircraft Icing Research Alliance;

- puiser dans ses connaissances en corrosion et en fatigue des métaux – et de leur interaction – afin de poursuivre ses travaux sur la détection et l'évaluation des dommages, et de mettre au point des méthodes de gestion du cycle de vie pour atténuer la détérioration de la structure des aéronefs et des moteurs.

Génie océanique et industries marines

L'Institut de dynamique marine (IDM-CNRC) entend élargir son programme de recherche dans les domaines de la technologie des véhicules sous-marins, de l'effet des glaces sur les systèmes marins, des essais techniques extracôtiers (dont la technologie en eau profonde), sans oublier les défis techniques que présentent l'aquaculture et la sécurité des navires. L'IDM-CNRC entend aussi participer à des projets en collaboration dans les domaines de la glace de mer, des icebergs et de la propulsion des véhicules sous-marins et navigant en eau profonde. L'IDM-CNRC poursuivra le perfectionnement de ses compétences en modélisation physique et numérique et l'exécution de travaux de recherche en technologie océanique en centrant ses efforts sur les possibilités de commercialisation.

Construction

Parmi les nombreux projets de R-D de l'Institut de recherche en construction du CNRC (IRC-CNRC) au cours de la prochaine année, mentionnons ceux qui revêtent une importance prioritaire :

- développer et déployer des outils logiciels pour prédire l'environnement dans des bureaux à aire ouverte en vue de concevoir des locaux favorisant l'optimisation des coûts, de la satisfaction des occupants et de la productivité;
- améliorer la prédiction et la prévention de la fissuration aux jeunes âges des structures de béton en vue d'en prolonger la durée de vie en évitant la corrosion et la détérioration précoce et en réduisant les coûts de réparation;

¹⁰ *Évaluation du Programme de biotechnologie du CNRC, Rapport de l'évaluation par des pairs, février 2001, p. 3.*

Recherche engendrant des retombées pour les Canadiens

Au CNRC, la recherche porte sur un vaste éventail de domaines relevant des sciences, du génie et de la technologie et elle engendre des retombées directes pour les Canadiens. Le CNRC exécute des travaux de recherche et de développement en vue d'améliorer la performance en R-D du Canada et de combler les besoins de l'industrie canadienne. En plus des domaines mentionnés précédemment, voici quelques exemples des résultats escomptés au cours de la période de planification.

- Le CHC-CNRC a récemment lancé un programme quinquennal de R-D dans le cadre du Fonds d'action pour le changement climatique. Ce programme a pour but de mettre au point des modèles numériques avancés à écoulement polyphasique granulaire en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre résultant d'un vaste éventail de procédés industriels au Canada, dont dans les domaines de la production de ciment et d'aluminium, de la manutention de la biomasse et des mines.
- Le Centre d'hydraulique canadien (CHC-CNRC) élargira les activités de développement de sa technologie de simulation de systèmes de soutien et de prédiction environnementale (EnSim^{MC}). Cette technologie sera utilisée pour étudier et mettre au point des interventions d'urgence afin de remédier à des situations diverses : inondations, pollution hydrique, transport de sédiments, qualité de l'eau, brèches dans des barrages et déversements d'hydrocarbures.
- Le CNRC s'emploiera à élargir et à améliorer ses programmes courants de sorte que le Canada puisse, au cours des prochaines années, s'acquitter de son engagement de réduire ses émissions de gaz à effet de serre et d'améliorer l'environnement. Au nombre des exemples d'activités de recherche environnementale prévues, autres que celles concernant les piles à combustible, la fabrication, la construction, l'aérospatiale et les bioprocédés, mentionnons les suivantes :
 - Le Centre d'hydraulique canadien (CHC-CNRC) élargira les activités de développement de sa technologie de simulation de systèmes de soutien et de prédiction environnementale (EnSim^{MC}). Cette technologie sera utilisée pour étudier et mettre au point des interventions d'urgence afin de remédier à des situations diverses : inondations, pollution hydrique, transport de sédiments, qualité de l'eau, brèches dans des barrages et déversements d'hydrocarbures.

Changement climatique et environnement

Le Groupe des biotechnologies du CNRC, l'un des principaux intervenants de la Stratégie en biologie du Canada, a lancé, en 1999, l'*Initiative en génomique et en santé* (IGS) afin de mettre les percées révolutionnaires en génomique, en protéomique et en recherche sur la santé au service d'un grand nombre de secteurs industriels et de régions au Canada. Au moyen de cette initiative, le CNRC, en collaboration avec d'autres organismes fédéraux, des industries et des universités, contribue de façon appréciable aux activités nationales menées dans les domaines de la génomique et de la recherche sur la santé. Un survol de ces activités est présenté à l'*Annexe B : Initiatives horizontales et à l'échelle fédérale*.

Biotechnologie

Contribution aux stratégies et initiatives fédérales

très élevée et même, dans certain cas, exceptionnelle¹⁰ ». Au cours de la prochaine année, le CNRC continuera à mettre l'accent sur l'excellence en R-D et en innovation en accroissant le nombre de communications de recherche publiées dans des revues à comité de lecture de réputation internationale, plus particulièrement dans des domaines nouveaux des sciences et du génie.

Le CNRC est depuis longtemps un leader au Canada en matière d'excellence en R-D et en innovation. Par exemple, dans son rapport d'évaluation du Programme de biotechnologie du CNRC, le comité d'examen par les pairs a souligné « que la qualité générale des travaux scientifiques était

Excellence en R-D et en innovation

Afin d'atteindre ses objectifs, le CNRC collaborera étroitement avec des intervenants tels que l'Institut de télécommunications de la Capitale nationale et l'Institut canadien pour les innovations en photonique, ainsi qu'avec Recherche en photonique Ontario et l'Institut national d'optique.

- plus grande attention portée à la nouvelle recherche multidisciplinaire dans les domaines de la biophotonique, de la nanophotonique et de l'électronique moléculaire.
 - intensification de la recherche sur les nanodispositifs et les dispositifs quantiques – on procédera à la validation de principe de dispositifs quantiques destinés à des lasers à haute performance, ainsi que de détecteurs et de modulateurs « spintroniques » ;
- Voici les points saillants des plans de recherche de la prochaine année de l'Institut des sciences des microstructures du CNRC (ISM-CNRC) :

En dépit du ralentissement des marchés, la photonique demeure une technologie pointue qui connaît un développement rapide. Au cours des prochaines années, la recherche en photonique engendrera des applications plus vastes que celles de première génération en télécommunications, débordant dans les secteurs industriel, médical, environnemental et de la défense. L'annonce récente des gouvernements du Canada et de l'Ontario d'investir 43 millions de dollars d'argent neuf dans le Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques (CCFDP) dans le cadre de la stratégie des grappes technologiques du CNRC, permettra d'accélérer les progrès de la recherche et le développement de technologies qui auront des retombées importantes pour les entreprises canadiennes dans ce secteur industriel en émergence.

Le Centre d'innovation du CNRC (CI-CNRC) sera le chef de file de l'établissement d'un programme de recherche concertée à l'échelle du CNRC en vue d'accélérer l'application de la technologie des piles à combustible dans les domaines du transport et de la production d'énergie afin de réduire la pollution et les émissions de gaz à effet de serre. Le CNRC poursuivra sa recherche de pointe sur les piles à combustible à membrane d'échange de protons – y compris le développement de piles à méthanol direct, de micro-piles à combustible, de piles à oxyde solide et de systèmes à combustible et à oxydant en collaboration avec des universités, les chefs de file du développement de piles à combustible et les fournisseurs de pièces et de composants. Afin d'appuyer cette recherche, le CI-CNRC parachevera, l'année prochaine, l'aménagement d'une salle d'essais environnementaux de 1,5 million de dollars, autorisant ainsi les essais en grandeur réelle de systèmes de piles à combustible dans des conditions hivernales et estivales.

Photonique

Une équipe de scientifiques de l'ISM-CNRC spécialisée en information quantique et en nanofabrication est parvenue à fabriquer le prototype d'un semi-conducteur à un spin à partir d'un point quantique. Il s'agit d'une réalisation majeure, car l'électronique, science qui repose sur la charge des électrons, a presque atteint sa limite technologique. C'est pourquoi les chercheurs du monde entier essaient d'exploiter les propriétés quantiques de l'électron, en l'occurrence son spin. Le prototype mis au point au CNRC illustre comment pourrait fonctionner un transistor à un spin.

Transistors à spin

Les progrès de la recherche en nanotechnologie pourraient se traduire par des percées en médecine et en agriculture et le développement de nouveaux matériaux et de nouvelles technologies environnementales et de fabrication. Au cours de la prochaine année, le CNRC entend remplir les engagements suivants afin d'atteindre ses objectifs en nanotechnologie :

- recruter 30 employés scientifiques, techniques et de soutien à affecter à des équipes de projet constituées de chercheurs universitaires;
- affecter cinq attachés de recherche dans des laboratoires internationaux de nanotechnologie de premier plan;
- établir des collaborations avec des instituts de recherche nationaux et internationaux en nanotechnologie de premier plan;
- accroître la R-D dans des domaines complémentaires à la nanotechnologie à l'échelle du CNRC, par exemple, les revêtements industriels faisant appel aux nanopoudres et à la nanopulvérisation ou aux vapeurs métalliques ou céramiques, à la nanophotonique, aux points quantiques ou aux nanotubes de carbone pour le stockage d'énergie;
- établir des alliances et des réseaux avec les principaux intervenants en nanotechnologie de l'industrie, des universités et du gouvernement tant au Canada qu'à l'étranger.

L'objectif du CNRC est de faire en sorte que, d'ici cinq ans et grâce à des efforts soutenus, le Canada soit réputé à l'échelle internationale comme un intervenant clé de la recherche et du développement technologique en nanotechnologie.

Biotechnologie, génomique et protéomique

Au cours de la dernière année, le CNRC a élaboré des plans stratégiques pour ses cinq instituts de recherche en biotechnologie. Le Conseil d'administration du CNRC a approuvé deux de ces plans stratégiques et les autres seront prêts en octobre 2003. Voici les mesures prioritaires que le CNRC prendra en biotechnologie, en génomique et en protéomique au cours de la prochaine année :

- *Génomique et biotechnologie des plantes* : lancement de l'initiative « L'agriculture au service de la santé humaine » et élargissement de sa capacité fonctionnelle en génomique (céréales, plantes médicinales) en portant une plus grande attention aux nutraceutiques et aux aliments fonctionnels;
- *Produits et procédés biopharmaceutiques* : conception, production et purification de réactifs destinés à la recherche en thérapie génique. En collaboration avec Génomique Québec, il y aura agrandissement du laboratoire de micro-puces de l'IRB-CNRC en vue de répondre aux besoins des chercheurs en génomique.
- *Vaccins et immunologie* : exécution de travaux en vue de mettre au point des vaccins contre le cancer en portant une attention toute particulière aux mécanismes sous-jacents de la réaction immunitaire déclenchée par la présence d'antigènes particuliers dans des tumeurs;
- *Biosciences marines* : accroissement des travaux, menés dans une perspective marine, dans les domaines de la biologie des systèmes et de la génomique afin de mettre au point des applications destinées à l'aquaculture et à la bioinformatique;
- *Biodiagnostique* : accroissement de la recherche en imagerie des maladies infectieuses au moyen de modèles animaux en collaboration avec Santé Canada et le ministère de la Défense nationale.

Résultat : D'ici 2006, le CNRC occupera une position prédominante dans au moins trois nouveaux domaines fondamentaux de la recherche en sciences et en génie qui permettront au Canada de relever des défis cruciaux pour le pays et de tirer parti des possibilités de l'économie mondiale du savoir.

Stratégies et buts :

- Leadership dans des domaines de recherche nouveaux et émergents
- Excellence en R-D et en innovation
- Gestion d'une infrastructure en S-T de grande envergure (point aborde à la rubrique Rayonnement mondial)
- Contribution aux stratégies et initiatives fédérales (point aborde dans cette section et à l'Annexe B)
- Recherche engendrant des retombées pour les Canadiens

Plans et priorités

Leadership dans des domaines de recherche nouveaux et émergents

Le leadership en recherche est la pierre angulaire de la mission et du mandat du CNRC. Au cours des prochaines années, des technologies entièrement nouvelles émergeront des travaux de recherche multidisciplinaires faisant intervenir les sciences traditionnelles comme la biologie, la physique, la chimie, la technologie de l'information, la science des matériaux et la fabrication. Le CNRC entend réaliser de grandes percées dans plusieurs domaines émergents, notamment les suivants :

Nanotechnologie

L'Institut national de nanotechnologie (INN-CNRC) du CNRC établira, en partenariat avec la province de l'Alberta et l'Université de l'Alberta, des programmes en vue d'assembler des atomes, des molécules, des nanoparticules ou des macromolécules et de créer de nouveaux matériaux, dispositifs ou procédés définis par des longueurs critiques de 1 à 100 nanomètres. À l'INN-CNRC, on abordera la nanotechnologie dans la perspective des systèmes, le but à long terme étant l'intégration de systèmes biologiques et d'information traditionnelle qui :

- s'auto-assemblent à partir d'éléments sur une surface ou auto-portés dans un liquide;
- s'alimentent à partir de sources chimiques locales;
- peuvent être programmés pour s'acquiescer d'une fonction ou d'une série de fonctions particulières;
- sont en mesure de détecter des changements dans un environnement chimique et (ou) physique et d'y réagir.

RÉSULTATS STRATÉGIQUES	PLANS ET PRIORITÉS PROPOSÉS	RÉSULTATS ET AVANTAGES ESComptés POUR LES CANADIENS	ÉChÉANCE PRÉVUE
Valeur pour le Canada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer de nouvelles entreprises technologiques ▪ Transférer des technologies du CNRC à des entreprises canadiennes moyennant des accords de licence et des projets de recherche concertée ▪ Établir et diffuser des codes et des normes au profit du secteur de la construction ▪ Accroître la capacité d'innovation des PME canadiennes moyennant l'exécution du plan stratégique du PARI-CNRC ▪ Faire en sorte que les Canadiens aient facilement accès à l'information scientifique, technique et médicale nécessaire à la recherche et à l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer de nouvelles entreprises technologiques proposant des emplois hautement qualifiés à des Canadiens et favoriser de nouveaux investissements étrangers au Canada ▪ Accroître la capacité d'innovation des entreprises et favoriser la croissance socio-économique moyennant la diffusion de technologies du CNRC ▪ Publier des codes et des guides axés sur des objectifs à l'appui du secteur de la construction et favoriser l'innovation dans ce secteur ▪ Accroître la capacité d'innovation des PME canadiennes moyennant la prestation de conseils technologiques et le financement de projets ▪ Constituer des réseaux national et international intégrés de ressources documentaires scientifiques, techniques et médicales facilement consultables par les Canadiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Activité permanente</i> ▪ <i>Activité permanente</i> ▪ 2003 ▪ 2006 ▪ 2006
Rayonnement mondial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demeurer un intervenant actif dans la recherche à l'échelle internationale en participant à des forums et à des projets de collaboration internationaux ▪ Aider les PME canadiennes en leur facilitant l'accès aux marchés internationaux ▪ Promouvoir l'harmonisation des étalons internationaux en mettant en oeuvre le plan stratégique de l'INM-CNRC ▪ Se charger de la gestion des grandes infrastructures en S-T du Canada : TRIUMF, Programme neurologue pour la recherche sur les matériaux, Centre canadien de rayonnement synchrotron et mise en oeuvre du Plan à long terme pour l'astronomie du Canada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renhausser la visibilité du Canada en tant que pays à vocation S-T grâce à l'établissement de nouveaux liens, et accéder aux connaissances d'autres pays et les diffuser aux Canadiens ▪ Accroître la capacité d'innovation des PME canadiennes moyennant des coentreprises et des partenariats internationaux ▪ Harmoniser les étalons internationaux à l'appui du commerce international ▪ Assurer la participation du Canada à des activités scientifiques internationales de pointe et veiller au développement d'une infrastructure en S-T de grande envergure adaptée aux besoins des scientifiques et des ingénieurs canadiens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Activité permanente</i> ▪ 2006 ▪ 2005 ▪ <i>Activité permanente</i>

Tableau 2 : Sommaire des plans et des priorités

RÉSULTATS STRATÉGIQUES	PLANS ET PRIORITÉS PROPOSÉS	RÉSULTATS ET AVANTAGES ESCOMPTÉS POUR LES CANADIENS	ÉCHÉANCE PRÉVUE
<i>Un personnel exceptionnel – un employeur remarquable</i>	<ul style="list-style-type: none"> Doter de nouveaux postes de chercheur au Canada atlantique (IDM-CNRC, ITI-CNRC, IBM-CNRC), au CTFA à Montréal, à l'INN-CNRC à Edmonton, au CTA à Saguenay et dans d'autres nouveaux centres de recherche. Mettre en œuvre le Plan de transition du personnel du PARI-CNRC Mettre en œuvre le programme De nouveaux horizons – de nouvelles perspectives Mettre en œuvre la Philosophie en matière d'emploi du CNRC et des initiatives connexes en gestion des RH 	<ul style="list-style-type: none"> Recruter les chercheurs les plus talentueux dans des domaines de R-D courants et émergents Renforcer et solidifier le réseau de CTI du PARI-CNRC dans chacune des régions du Canada Recruter et fidéliser 50 nouveaux chercheurs de haut calibre Faire preuve d'innovation en gestion des RH en concrétisant les buts de la Philosophie en matière d'emploi du CNRC 	<ul style="list-style-type: none"> 2005 2003-2004 2003 Activité permanente
<i>Excellence et leadership en R-D</i>	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des programmes de recherche de pointe en nanotechnologie, en génomique, en protéomique, en piles à combustible, en photonique et dans d'autres domaines émergents Accroître le nombre d'articles évalués par des pairs dans tous les domaines de recherche Obtenir des résultats de recherche qui engendrent des retombées pour les Canadiens 	<ul style="list-style-type: none"> Occuper une position prédominante dans au moins trois nouveaux domaines de recherche d'importance pour le Canada Obtenir la reconnaissance de l'excellence de la recherche effectuée au CNRC Accroître la capacité technologique du Canada, améliorer sa performance en R-D et combler les besoins de l'industrie canadienne dans des domaines nouveaux de R-D 	<ul style="list-style-type: none"> Activité permanente 2005-2006 Activité permanente
<i>Grappes technologiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en œuvre une stratégie nationale de développement, de construction et d'exploitation d'installations de partenariat industriel (incubateurs) Favoriser le développement de grappes technologiques au Canada atlantique, au Québec, en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta et en Colombie-Britannique 	<ul style="list-style-type: none"> Établir un réseau national d'installations de partenariat industriel proposant des services d'incubation Créer de nouvelles grappes technologiques viables et concurrentielles dans au moins 10 collectivités canadiennes 	<ul style="list-style-type: none"> 2003 2005-2006

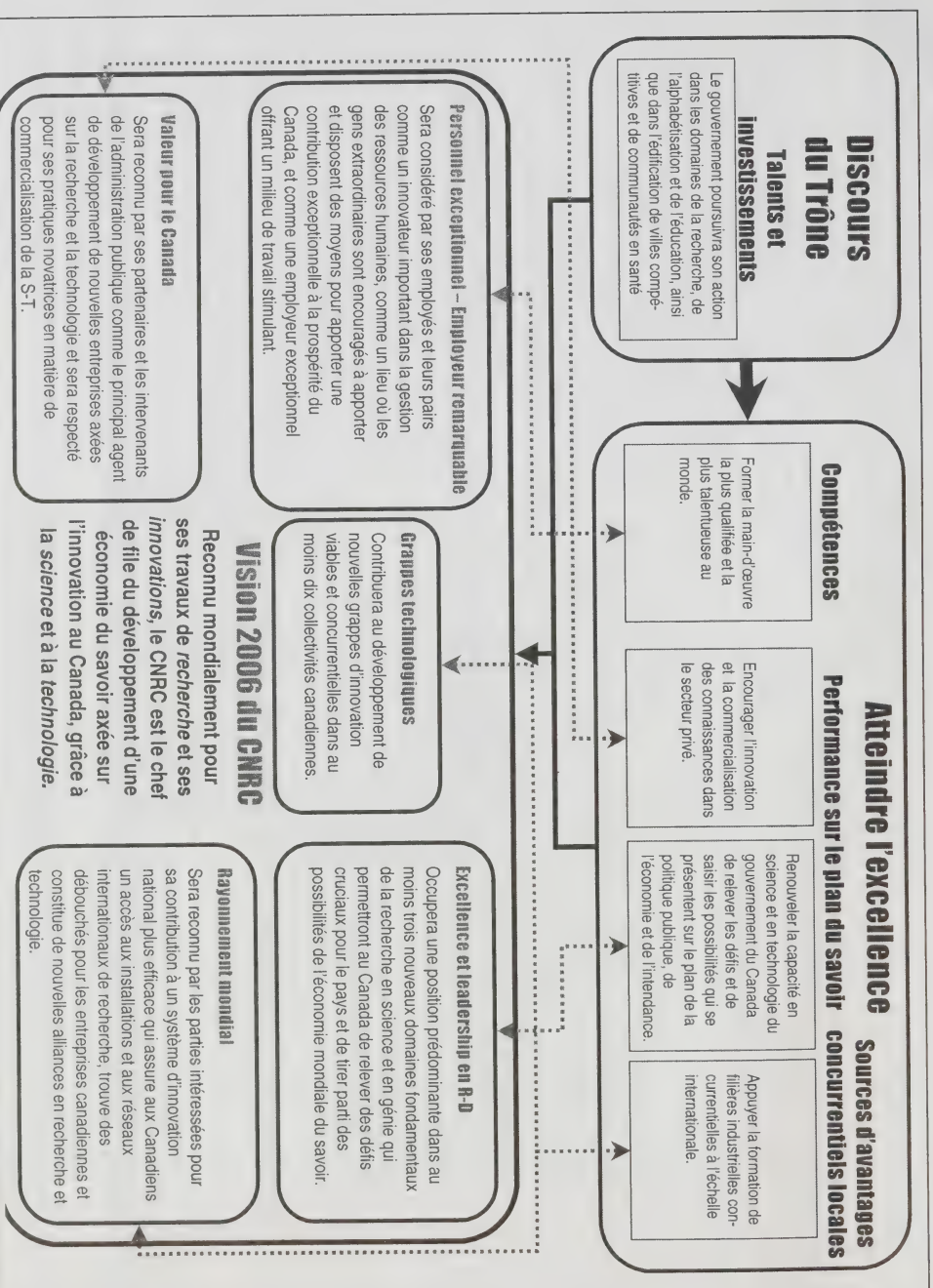
Tableau 1 : Résultats stratégiques du CNRC (Tableau des principaux engagements en matière de résultats)

DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉCONOMIE DU SAVOIR AXÉE SUR L'INNOVATION			
PIERRES D'ASSISE STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS DE LA VISION 2006	OBJECTIFS DE LA Vision 2006	SECTEUR(S) D'ACTIVITÉ PERTINENT(S)	VOIR À LA PAGE
Un personnel exceptionnel – un employeur remarquable <i>D'ici 2006, le CNRC sera considéré par ses employés et leurs pairs comme un innovateur important dans la gestion des ressources humaines, comme un lieu de travail où des gens extraordinaires sont encouragés à apporter et disposent des moyens pour apporter une contribution exceptionnelle à la prospérité du Canada, et comme un employeur exceptionnel offrant un milieu de travail stimulant.</i>	<ul style="list-style-type: none">Recruter et conserver à son service des travailleurs hautement qualifiésRecompenser les employés selon leur niveau de perfectionnement professionnel et leur productivitéDisposer d'installations et de matériel de pointeInstaurer un milieu de travail formidable	<ul style="list-style-type: none">SA 1, 2 et 3SA 1, 2 et 3SA 1, 2 et 3SA 1, 2 et 3	<ul style="list-style-type: none">p. 38p. 38p. 39p. 40
Excellence et leadership en R-D <i>D'ici 2006, le CNRC occupera une position prédominante dans au moins trois nouveaux domaines fondamentaux de la recherche en science et en génie qui permettront au Canada de relever des défis cruciaux pour le pays et de tirer parti des possibilités de l'économie mondiale du savoir.</i>	<ul style="list-style-type: none">Domaines de recherche nouveaux et émergentsChef de file de la R-D au CanadaGérance de grandes infrastructures stratégiques en S-TContribution active aux stratégies et initiatives fédéralesRecherche engendrant des retombées pour les Canadiens	<ul style="list-style-type: none">SA 1 et 2SA 1 et 2SA 1 et 3SA 1, 2 et 3SA 1 et 2	<ul style="list-style-type: none">p. 17p. 19p. 35p. 20p. 20
Grappes technologiques <i>D'ici 2006, le CNRC contribuera au développement de nouvelles grappes d'innovation viables et concurrentielles dans au moins dix collectivités canadiennes.</i>	<ul style="list-style-type: none">Base d'activités de recherche et de technologies concurrentielles pour le développement de grappesChampions de grappes, leadership et stratégies communautairesRetombées des grappes technologiques	<ul style="list-style-type: none">SA 1, 2 et 3SA 1, 2 et 3SA 1, 2 et 3	<ul style="list-style-type: none">p. 23p. 23p. 23
Valeur pour le Canada <i>D'ici 2006, le CNRC sera reconnu par ses partenaires et les intervenants de l'administration publique comme le principal agent de développement de nouvelles entreprises axées sur la recherche et la technologie et sera respecté pour ses pratiques novatrices en matière de commercialisation de la S-T.</i>	<ul style="list-style-type: none">Création de nouvelles entreprises technologiquesAmélioration de la capacité d'innovation des entreprisesDiffusion de savoir à l'industrieSoutien à l'industrie canadienne	<ul style="list-style-type: none">SA 1 et 3SA 1, 2 et 3SA 1, 2 et 3SA 1 et 2	<ul style="list-style-type: none">p. 29p. 30p. 30p. 31
Rayonnement mondial <i>D'ici 2006, le CNRC sera reconnu par les parties intéressées pour sa contribution à un système d'innovation national plus efficace qui assure aux Canadiens un accès aux installations et aux réseaux internationaux de recherche, trouve des débouchés aux entreprises canadiennes et constitue de nouvelles alliances en recherche et technologie.</i>	<ul style="list-style-type: none">Intégrateur et facilitateur de recherche internationaleHarmonisation de normes internationalesNouvelles alliances internationales en S-TAccès à des installations de recherche internationalesFacilitation de nouveaux investissements étrangers au Canada	<ul style="list-style-type: none">SA 1, 2 et 3SA 1SA 1, 2 et 3SA 1, 2 et 3SA 1, 2 et 3	<ul style="list-style-type: none">p. 33p. 34p. 35p. 35p. 37

Légende :

SA 1 – Recherche et innovation technologique; SA 2 – Soutien à l'innovation et à l'infrastructure S-T nationale; SA 3 – Administration du programme

Figure 2 : Objectifs du CNRC et du gouvernement – Concordance entre les objectifs du CNRC et le thème *Un pôle d'attraction de talents et d'investissements*



⁹ Voir le résultat stratégique, à la page 32, sous la rubrique « Un personnel exceptionnel – un employeur remarquable ».

- Concorde entre le Discours du Trône et la Vision 2006 (Figure 2);
- Résultats stratégiques du CNRC (Tableau 1);
- Sommaire des plans et priorités de 2003-2004 du CNRC (Tableau 2).

Dans les pages suivantes est présenté un survol hiérarchisé de la *Vision 2006* du CNRC et de ses

objectifs :

Le CNRC a établi un cadre préliminaire de gestion du rendement axé sur les résultats procédant des objectifs et des résultats stratégiques de sa vision.

gouvernement

Concorde entre les plans et priorités du CNRC et les objectifs du

Les partenariats et collaborations stratégiques sont un élément fondamental de la façon de faire du CNRC, que les partenaires soient d'autres organismes publics ou encore des universités ou des entreprises canadiennes ou internationales. Le CNRC estime que la recherche concertée constitue l'une des meilleures façons de transférer le savoir. Les instituts de recherche du CNRC font équipe avec des partenaires industriels et universitaires pour développer conjointement de nouvelles technologies et en assurer une commercialisation fructueuse. Dans ces ententes, les deux parties participent au financement et à la gestion de travaux de recherche à court terme. Les partenaires industriels et universitaires interviennent dès les premières étapes afin de faire en sorte que les projets soient bien alignés avec les besoins du marché et les compétences du CNRC. Les partenaires travaillent côte à côte avec les équipes du CNRC, enrichissant d'autant les compétences techniques de l'entreprise et améliorant la probabilité de succès commercial.

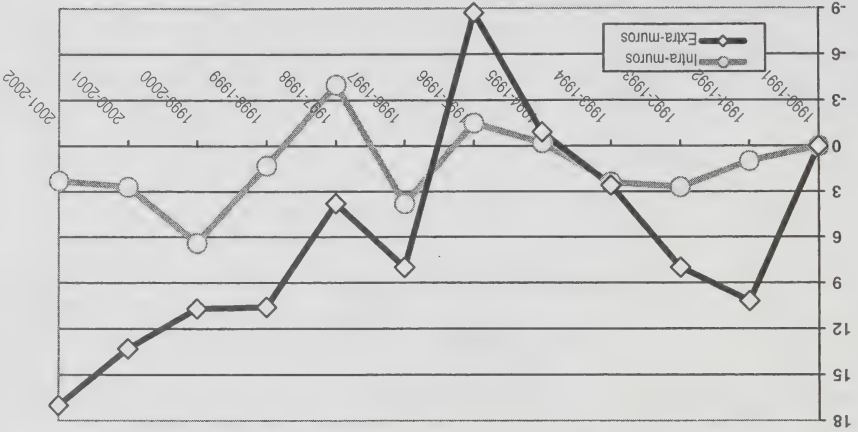
Partenariats et collaborations stratégiques

Le CNRC doit soutenir une vive concurrence en vue d'attirer et de fidéliser des scientifiques, des ingénieurs, des techniciens et d'autres professionnels hautement qualifiés, talentueux et spécialisés. Le CNRC s'est engagé, en vertu de sa *Philosophie en matière d'emploi* et de ses nouvelles initiatives de gestion des ressources humaines (RH), à demeurer un pôle d'attraction des travailleurs les plus talentueux et inventifs⁹.

les prévisions s'annoncent prometteuses pour les prochaines années. Pour atteindre son objectif de se hisser parmi les cinq premiers pays en matière de rendement de la R-D, le Canada doit devenir un pôle d'attraction des talents et des investissements. Il en résultera une meilleure qualité de vie pour tous les Canadiens. C'est aussi la clé d'une croissance économique soutenue⁷.

Le surplus budgétaire du gouvernement du Canada des trois dernières années tient entre autres à son excellente politique de gestion financière. Une part de ce surplus a été consacrée à la création de nouveaux programmes de R-D *extra-muros* (Fondation canadienne pour l'innovation, Génome Canada, Chaires de recherche du Canada) et à la majoration du financement consenti à des organismes subventionnaires (Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada). Ces investissements ont marqué l'avènement d'une nouvelle stratégie plus diversifiée du financement de la R-D, les dépenses globales en R-D du gouvernement ayant augmenté de 138 %⁸ en 2001-2002 par rapport à 1997-1998. Or, au cours de la même période, les dépenses *intra-muros* des ministères et organismes fédéraux à vocation scientifique (MOVS) sont demeurées stables, à hauteur de 1,9 milliard de dollars. (Voir la figure 1) Le CNRC a réussi à obtenir du financement pour de nouvelles initiatives communautaires (les grappes technologiques au Canada atlantique en juin 2000, d'autres provinces canadiennes dans les budgets de 2001 et de 2003), ainsi que pour des initiatives stratégiques en aérospatiale et en santé, pour le PARI-CNRC et pour garantir la participation du Canada à des projets d'avant-garde dans le domaine de l'astronomie. Néanmoins, il reste que le CNRC doit sans cesse relever le défi crucial de maintenir et de développer une infrastructure matérielle digne d'un grand organisme national de calibre international.

Figure 1. Dépenses fédérales intra-muros et extra-muros (1990-2001) – en pourcentage de l'évolution des dépenses par rapport à l'année précédente – en dollars constants de 1997



Source : Statistique Canada, Activités scientifiques fédérales, mars 2002.

Le CNRC, à l'instar des autres MOVS fédéraux, doit relever de grands défis au plan de la gestion des ressources humaines. En plus de devoir composer avec un grand nombre de départs à la retraite au

⁷ Mise à jour économique et financière, Finances Canada, octobre 2002, http://www.fin.gc.ca/occe/2002/ec02_e.html

⁸ D'après les données de Statistique Canada, Activités scientifiques fédérales, mars 2002.

- 3 Discours du Trône (septembre 2002), Gouvernement du Canada, septembre 2002 – <http://www.sft-ddt.gc.ca>
- 4 Pour en savoir davantage sur le Sommet national de l'innovation et de l'apprentissage, consulter <http://www.innovationstrategy.gc.ca>
- 5 *Global Competitiveness Report 2002-2003*, World Economic Forum, Oxford University Press for the World Economic Forum, Novembre 2002, (<http://www.weforum.org/>)
- 6 Discours du Budget de 2003, Finances Canada, février 2003, <http://www.fin.gc.ca/budget03/speech/speech.htm>

Les défis qui influent sur les résultats stratégiques du CNRC

Le rendement global du Canada au plan économique et de l'innovation sur la scène internationale suscite depuis quelques années l'attention de tout le pays. Des données récentes du Forum économique mondial⁵ confirment les déclarations du ministre des Finances dans sa *Mise à jour économique et financière* (octobre 2002) et son *discours du Budget* (février 2003)⁶ : Le Canada a présenté le plus fort taux de croissance économique des pays du G-7 au premier semestre de 2002 et

Le Sommet national de l'innovation et de l'apprentissage⁴, qui a eu lieu les 18 et 19 novembre 2002, était l'aboutissement de six mois de consultation afin de cerner les priorités des Canadiens et de recenser les solutions proposées par tous les intervenants dans le but d'élaborer une Stratégie nationale d'innovation. Le CNRC, en tant que principal organisme de recherche et d'innovation du gouvernement du Canada, s'inspirera des orientations proposées par les intervenants pour encadrer dans l'avenir ses interventions dans des domaines prioritaires tels que la R-D et la commercialisation, ainsi qu'aux fins du développement de grappes technologiques internationalement compétitives.

« en santé. »

chef de file mondial en matière d'innovation et d'apprentissage, et attirer talents et investissements. Nous pouvons bâtir des villes de classe internationale et des communautés en santé.

Dans le plus récent *Discours du Trône* (septembre 2002) intitulé « *Le Canada que l'on veut* », le gouvernement expose son nouveau plan d'action qui s'inspire d'engagements antérieurs (enfants, changement climatique et environnement, place du Canada dans le monde, innovation) et d'engagements renouvelés (système de soins de santé, Autochtones, communautés, partenariat entre le gouvernement et les Canadiens et sécurité). Le gouvernement a réitéré son engagement de faire du Canada l'un des pays les plus novateurs au titre du rendement de la R-D : « Nous pouvons être un

De nouvelles orientations et leur incidence sur les projets du CNRC

de ces défis positifs furent le nouveau plan d'action du gouvernement, e idée plus juste de la compétitivité internationale du Canada et le Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage.

« Nous allons faire d'autres annonces concrètes comme celle-là pour aider à créer des grappes stratégiques. Personne ne s'acquitte mieux de la tâche de mettre les connaissances en application - de mettre en marché rapidement les nouvelles idées et les nouveaux produits – que les petites et moyennes entreprises du Canada. Les PME ont été, de loin, la plus grande source de croissance de l'emploi au Canada au cours de la dernière décennie. Les programmes du Conseil national de recherches ont aidé les PME à se doter de nouvelles technologies et de procédés de fabrication perfectionnés. Et nous allons continuer dans cette voie. »

Jean Chrétien, premier ministre du Canada novembre 2002
(Discours d'ouverture du Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage, prononcé par Jane Stewart, ministre du Développement des ressources humaines)

Section 3

Plans et priorités

En route vers 2006

L'an Un de la Vision 2006 a engendré des résultats prometteurs pour l'an Trois de la Vision 2006, résultats qui permettront au CNRC de concrétiser les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. La *Figure 2* de la page 13 illustre comment la Vision 2006 du CRNC et ses résultats stratégiques cadrent bien avec l'objectif énoncé dans le *Discours du Trône* (septembre 2002) de faire du Canada un pôle d'attraction des talents et des investissements. Le CNRC s'est aussi aligné sur les autres priorités du gouvernement. On trouvera à l'*Annexe D* un survol des liens établis entre la Vision 2006 du CNRC et le rapport annuel au Parlement du président du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulé le *Rendement du Canada*.

L'itinéraire du CNRC

Le CNRC sait que l'exploitation des débouchés de demain est tributaire de la recherche d'aujourd'hui et que des travaux soutenus de recherche engendreront des retombées sociales et économiques pour le Canada tout en faisant reculer les frontières du savoir. Fort de son infrastructure nationale de R-D unique, le CNRC est bien placé pour améliorer la capacité d'innovation du Canada dans des domaines courants et émergents de recherche, constituer des réseaux de chercheurs et d'entrepreneurs, former des travailleurs hautement qualifiés, créer de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois dans le secteur de la technologie et procéder au transfert de savoir et de technologies.

Voici les grandes étapes qui baliseront la route du CNRC jusqu'à destination en 2006 :

- accentuer la présence du CNRC en établissant de nouvelles installations partout au pays, de St. John's à Vancouver, de même qu'à Saguenay et à Montréal;
- faire reculer les frontières du savoir dans de nouveaux domaines de recherche (nanotechnologie, piles à combustible, photonique et génomique);
- former de nouvelles grappes technologiques à St. John's, à Halifax, au Nouveau-Brunswick, à Saguenay, à Montréal, à Winnipeg, à Saskatoon, à Edmonton et à Vancouver;
- créer de nouvelles entreprises technologiques qui emploient des travailleurs hautement qualifiés;
- offrir de l'aide technologique et financière aux PME;
- combler les besoins de l'industrie canadienne moyennant l'exécution de recherche concertée et la prestation de services techniques et d'étalonnage;
- renforcer les alliances internationales existantes et en constituer de nouvelles;
- donner accès aux grandes installations internationales de S-T.

À chaque an, des facteurs sociaux, économiques, scientifiques et technologiques créent des nouveaux défis pour le CNRC dans sa capacité d'obtenir les résultats escomptés. Au fil des ans, le CNRC a appris à s'adapter à ces défis afin d'atteindre les résultats stratégiques prévus. En 2002-2003, quelques uns

² Veuillez consulter Le rendement du Canada à http://www.lbs-sct.gc.ca/rapport/gouverv/01/cp-rc_f.html

Le CNRC recherche continuellement de nouvelles solutions et de nouvelles technologies qui engendrent de nouvelles sources de richesse et améliorent la qualité de vie des Canadiens. Nouveaux emplois mieux rémunérés dans des secteurs émergents dynamiques, procédés de fabrication moins polluants, appareils et traitements médicaux novateurs, progrès dans la sécurité des transports, et fabrication et communications améliorées, ce ne sont là que quelques-unes des réalisations du CNRC qui ont des retombées sur la qualité de vie des Canadiens et font éclore des possibilités réelles de croissance économique.

Le CNRC accorde une très grande importance à l'entrepreneuriat. Il encourage activement la création d'entreprises technologiques issues des activités de ses laboratoires, il multiplie les accords d'exploitation sous licence et améliore la dissémination et la diffusion de l'information et des conseils techniques. En 2001-2002, 72 entreprises étaient en incubation au CNRC. Au cours des six dernières années, le CNRC a créé 52 entreprises dérivées, a participé à des milliers de projets concertés et a accordé des centaines de licences d'exploitation commerciale de ses découvertes. Ces activités sont à l'origine de titres de propriété intellectuelle de grande valeur, de milliers de nouveaux emplois dans des technologies exigeant de solides compétences et de recettes se chiffrant à plus d'un milliard de dollars pour les entreprises.

Le CNRC crée de la valeur pour le Canada par les moyens suivants :

- Avancement de la connaissance scientifique
- Création de technologies nouvelles et améliorées
- Initiatives de développement de grappes technologiques et d'innovation dans les collectivités
- Activités de transfert de technologie
- Aide en R-D aux entreprises canadiennes
- Création d'entreprises et d'emplois hautement qualifiés
- Réseaux, liens et partenariats nationaux et internationaux
- Information scientifique, technique et médicale
- Centres d'incubation pour jeunes entreprises
- Activités d'élaboration de normes, de codes et d'étalons de mesure

Le CNRC crée de la valeur pour le Canada et les Canadiens grâce aux atouts dont il dispose : quelque 3 600 employés hautement qualifiés, 18 instituts de recherche, cinq centres d'innovation et de technologie, le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI-CNRC) et l'institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST-CNRC). Le CNRC fait partie intégrante de la collectivité scientifique et technologique canadienne et joue un rôle crucial dans l'avancement des connaissances et l'amélioration du rendement de la recherche et du développement (R-D) au Canada; il met au point des technologies et crée des entreprises pour les exploiter; il met en place des mécanismes de transfert de la technologie et du savoir, sans lesquels il ne pourrait y avoir création de richesse; il consolide le système d'innovation canadien et favorise l'éclosion d'une culture de l'innovation essentielle au succès du Canada sur la scène économique mondiale.

Le CNRC s'emploie, de concert avec ses partenaires de tous les secteurs, à bâtir des systèmes d'innovation au Canada et à rendre plus performants ceux qui existent déjà en favorisant les projets de collaboration et la création de réseaux nationaux et internationaux et en facilitant le développement de grappes technologiques dans les collectivités. Le CNRC prévoit les besoins futurs des industries du savoir, acquiert de nouvelles connaissances et les diffuse grâce à ses activités de transfert de la technologie et du savoir.

Création de valeur pour le Canada grâce à la science, à la technologie et à l'innovation

- Reconnu mondialement pour ses travaux de recherche et ses innovations, le CNRC est le chef de file du développement d'une économie du savoir axée sur l'innovation au Canada grâce à la science et à la technologie.
- Sa Vision s'appuie sur cinq pierres d'assise stratégiques :
- **UN PERSONNEL EXCEPTIONNEL, UN EMPLOYEUR REMARQUABLE** – Reconnaissance du CNRC à titre d'organisme de recherche de premier plan qui se distingue par sa créativité et son innovation;
 - **EXCELLENCE ET LEADERSHIP EN MATIÈRE DE RECHERCHE ET DE DÉVELOPPEMENT** – Intégration des atouts des secteurs public et privé afin de créer des possibilités nouvelles et de relever les défis nationaux auxquels est confronté le Canada;
 - **GRAPPES TECHNOLOGIQUES** – Accroissement de la capacité d'innovation et du potentiel socioéconomique des collectivités canadiennes;
 - **VALEUR POUR LE CANADA** – Favoriser la création de nouvelles entreprises technologiques, le transfert de technologies et la diffusion du savoir au sein de l'industrie;
 - **RAYONNEMENT MONDIAL** – Faciliter l'accès aux installations scientifiques mondiales et aux réseaux internationaux de recherche et d'information et accroître les débouchés internationaux pour les entreprises et les technologies canadiennes.

Vision 2006 du CNRC

Mission

La mission du Conseil national de recherches du Canada (CNRC), conformément à la Loi sur le Conseil national de recherches consiste {...} à effectuer, soutenir ou promouvoir des travaux de recherche scientifique et industrielle dans différents domaines d'importance pour le Canada. En conséquence, le CNRC mène des travaux de R-D de pointe dans des domaines clés d'importance nationale, favorise le transfert et la commercialisation de technologies par l'entremise de partenariats et de collaborations de recherche avec l'industrie et les universités, améliore la productivité et la capacité d'innovation des petites et moyennes entreprises (PME) par le biais de son Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI-CNRC), fournit de l'information scientifique et technique complète et par voie électronique à ses clients et assure et gère au nom du Canada l'exploitation d'importantes composantes de l'infrastructure scientifique nationale. Grâce à l'entrepreneuriat et à une collaboration active avec ses partenaires, le CNRC favorise la création de nouvelles entreprises et contribue à l'émergence et au développement de grappes technologiques dans les collectivités de partout au Canada. Enfin, grâce à ses activités de collaboration internationale, le CNRC contribue à renforcer la réputation de la science canadienne à l'étranger et ouvre aux entreprises canadiennes des débouchés sur les marchés internationaux.

Vision 2006 – La science à l'œuvre pour le Canada

En 2000-2001, le CNRC a entrepris la série de consultations la plus importante de son histoire afin d'arrêter ses orientations pour les cinq prochaines années. Des centaines d'employés du CNRC, ainsi que des représentants des gouvernements, de l'industrie et du milieu universitaire, de même que d'importants groupes d'intérêt ont participé à ces consultations afin de convenir d'orientations communes en vue de favoriser l'innovation. La nouvelle vision, dévoilée le 8 avril 2002¹, définit clairement les cibles et les objectifs du CNRC dans un vaste éventail d'activités allant de la découverte à l'innovation.

¹ Pour en savoir davantage sur le lancement de la Vision, consulter

http://www.nrc-cnrc.gc.ca/regionnal_innovation/nouvelles_table_ronde_vii.html

Déclaration de la direction

Déclaration de la direction Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004

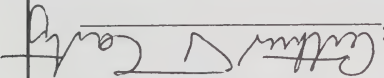
Je présente, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Conseil national de recherches du Canada.

Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* :

- Il décrit fidèlement les plans et les priorités de l'organisation.
- Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT.
- Le document est complet et exact.
- Il se fonde sur de bons systèmes d'information et de gestion ministérielle

La structure de rapport sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.

Nom :



Date : 27 February 2003

Message du secrétaire d'Etat (Science, Recherche et Développement)

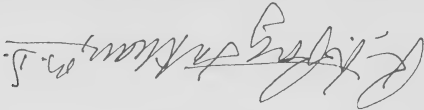
Au Canada, nous traversons une époque passionnante dans le domaine des sciences et de la technologie. Les investissements que nous avons faits dans la recherche-développement et dans les infrastructures de l'innovation rapportent des dividendes. Les nouvelles idées se transforment en possibilités, profitant aux Canadiens de tous les secteurs économiques du pays. En effet, le Canada peut désormais se compter parmi les chefs de file de la course mondiale à l'excellence.

L'accroissement de la capacité d'innovation du Canada et la création d'une culture de l'innovation sont au cœur de la *Stratégie d'innovation du Canada*. Cette stratégie est un plan micro-économique de grande envergure, qui englobe non seulement les sciences et la technologie, mais aussi l'éducation, les cadres législatifs, la fiscalité et l'acquisition de compétences par tous les Canadiens.

La *Stratégie d'innovation du Canada* est un plan de 10 ans auquel participent les secteurs public, privé et sans but lucratif pour faire du Canada le chef de file mondial en matière d'investissement et de possibilités. La mise en valeur de l'innovation à long terme et de la création de savoir dans tous les secteurs produira d'importantes retombées sur le plan des méthodes de production, des soins de santé, du développement durable et de la protection de notre environnement naturel. En outre, le milieu canadien de la recherche et du développement en sciences et en technologie jouera un rôle de premier plan dans le cadre de cette initiative majeure.

Le savoir est l'un des atouts nationaux du Canada. Au fur et à mesure que nous augmenterons notre capacité dans le domaine des sciences et de la recherche, nous ferons en sorte que le savoir contribue au développement d'une économie novatrice, progressive et fructueuse qui garantira le mieux-être des futures générations de Canadiens.

Je suis donc ravi de présenter le *Rapport 2003-2004 sur les plans et les priorités* pour le Conseil national de recherches du Canada, dans lequel sont énoncés nos orientations et la façon dont nous comptons les mener à bien et les résultats escomptés.



L'honorable Ray D. Pagtakhan
Ministre des Anciens combattants et Secrétaire d'Etat à la
science, à la recherche et au développement

Vision 2006 et à la concrétisation de ses cinq résultats stratégiques. Grâce à de nouveaux investissements, le CNRC est en mesure de contribuer encore davantage à faire du Canada l'un des pays les plus novateurs au monde. En bref, le CNRC continuera :

- d'exercer son rôle de chef de file en R-D en repoussant les frontières du savoir dans des domaines de recherche nouveaux et existants afin d'aider le Canada à créer les débouchés de demain;
- à poursuivre des initiatives destinées à favoriser le développement de grappes technologiques communautaires partout au pays en renforçant sa présence régionale et en construisant de nouvelles installations de R-D;
- d'assurer la diffusion des technologies et du savoir pour le bénéfice des Canadiens en créant de nouvelles entreprises technologiques, en améliorant la capacité d'innovation des entreprises et en facilitant l'accès à l'information scientifique, technique et médicale;
- de déployer tous les efforts afin d'assurer le rayonnement mondial du système d'innovation canadien en renforçant les alliances internationales existantes et en en constituant de nouvelles, et en donnant accès au Canada aux grandes installations internationales de S-T.

Nous avons réalisé d'énormes progrès en travaillant avec les Canadiens à la mise en œuvre de la *Stratégie d'innovation du Canada*. Nous avons pris contact avec des gens d'affaires, des universitaires et des citoyens de chaque région du pays. Je suis convaincu que ce partenariat renouvelé portera fruit durant la prochaine année et que les résultats de nos efforts signifieront un plus grand nombre d'emplois ainsi que des emplois de qualité, une économie plus forte et plus dynamique et une meilleure qualité de vie pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.

L'honorable Allan Rock



Message du ministre du Portefeuille

Je suis fier de rendre compte des mesures prises par le but du gouvernement C faire du Canada l'un des pays les plus novateurs du monde d'ici 2010. Dans l'économie mondiale d'aujourd'hui, l'innovation est la clé du succès : elle nous permet de trouver de nouvelles façons de penser et de meilleures méthodes de travail.

À titre de ministre responsable du portefeuille de l'industrie, je suis heureux d'avoir participé à la création de la *Stratégie d'innovation du Canada*, qui a été lancée en février 2002. Au cours de l'année, Industrie Canada et ses partenaires ont tenu 34 sommets régionaux sur l'innovation et ont participé à de nombreuses tables rondes d'experts et réunions sectorielles. Dans l'ensemble, les opinions de plus de 10 000 Canadiens et Canadiennes ont été entendues. Ce processus stimulant et productif a atteint son apogée au Sommet national de l'innovation et de l'apprentissage, qui réunissait plus de 500 dirigeants d'entreprises, du secteur public et du milieu universitaire ainsi que des représentants d'organismes non gouvernementaux.

Le gouvernement du Canada écoute les Canadiens. Au cours du processus de mobilisation, un grand nombre d'excellentes idées ont été exprimées et au Sommet national, elles ont été classées par ordre de priorité. Dix-huit points exigent l'intervention du gouvernement à court terme. Je tiens à souligner toutefois que le processus que j'évoque sera pleinement mis en oeuvre sur une période de dix ans et qu'il nécessite non seulement l'action du gouvernement du Canada, mais aussi la participation de tous ses partenaires. Il n'en demeure pas moins que nos débuts sont plus que prometteurs; je suis fortement encouragé par la réaction favorable des entreprises et des universités aux mesures prises jusqu'ici.

Les 16 organismes membres du portefeuille de l'industrie travaillent de concert pour s'assurer que les Canadiens bénéficient de l'appui nécessaire pour relever les défis de l'économie mondiale, qui évolue si rapidement. La pierre angulaire de toutes les activités futures sera l'innovation.

Je suis très heureux de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* du Conseil national de recherches du Canada, qui décrit leurs réalisations et leurs résultats prévus pour les trois prochaines années. Les plans et les priorités du CNRC continuent d'être associés à la mise en oeuvre de la

Les membres du Portefeuille de l'Industrie

Agence de promotion économique du Canada
atlantique
Agence spatiale canadienne
Banque de développement du Canada *
Commission canadienne du tourisme *
Commission du droit d'auteur Canada
Conseil canadien des normes *
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Canada
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
Conseil national de recherches du Canada
Développement économique Canada pour les régions du Québec
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Industrie Canada
Infrastructure Canada
Société d'expansion du Cap-Breton *
Statistique Canada
Tribunal de la concurrence

* Organisme non tenu de soumettre un rapport sur les plans et les priorités.

PI	Propriété intellectuelle
PME	Petites et moyennes entreprises
PNRM	Programme neutronique pour la recherche sur les matériaux
PTC	Partenariat technologique Canada
RCT	Réseau canadien de technologie
R-D	Recherche et développement
RDDC	Recherche et développement pour la défense du Canada
RH	Ressources humaines
RMN	Résonance magnétique nucléaire
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
S-T	Science et technologie
STM	Scientifique, technique et médicale

Liste des sigles et abréviations

Sigles et abréviations

ALMA	Atacama Large Millimeter Array
APCA	Agence de promotion économique du Canada atlantique
CBRN	Chimique, biologique, radiologique ou nucléaire
CCFDP	Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques
CCRS	Centre canadien de rayonnement synchrotron
CEETG	Centre d'études environnementales des turbines à gaz
CHC-CNRC	Centre d'hydraulique canadien
CI-CNRC	Centre d'innovation
CNRC	Conseil national de recherches du Canada
CRSNG	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
CSTA	Centre des technologies de l'aluminium
CTFA	Centre des technologies de fabrication en aérospatiale
CTI	Conseiller en technologie industrielle
CTTS-CNRC	Centre de technologie des transports de surface
DEC	Développement économique Canada pour les régions du Québec
G-7	Groupe des Sept
GTF-CNRC	Groupe des technologies de fabrication
IBD-CNRC	Institut du biodiagnostic
IBM-CNRC	Institut des biosciences marines
IBP-CNRC	Institut de biotechnologie des plantes
ICIST-CNRC	Institut canadien de l'information scientifique et technique
IDM-CNRC	Institut de dynamique marine
IENM-CNRC	Institut des étalons nationaux de mesure
IHA-CNRC	Institut Herzberg d'astrophysique
IMI-CNRC	Institut des matériaux industriels
INN-CNRC	Institut national de nanotechnologie
IPI	Installation de partenariat industriel
IRA-CNRC	Institut de recherche en aérospatiale
IRB-CNRC	Institut de recherche en biotechnologie
IRC-CNRC	Institut de recherche en construction
ISB-CNRC	Institut des sciences biologiques
ISM-CNRC	Institut des sciences des microstructures
ISSM-CNRC	Institut Steacie des sciences moléculaires
ITFI-CNRC	Institut des technologies de fabrication intégrée
ITI-CNRC	Institut de technologie de l'information
ITPCE-CNRC	Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement
MDN	Ministère de la défense nationale
MOVS	Ministères et organismes à vocation scientifique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PARI-CNRC	Programme d'aide à la recherche industrielle

Sigles et abréviations	iii
------------------------------	-----

Section 1 : Messages

Message du ministre du Portefeuille.....	1
Message du secrétaire d'État	3
(Science, Recherche et Développement)	4
Déclaration de la direction	4

Section 2 : Raison d'être

Mission	5
---------------	---

Section 3 : Plans et priorités

En route vers 2006.....	9
Tableau 1 : Résultats stratégiques du CNRC.....	14
Tableau 2 : Sommaire des plans et des priorités.....	15
Excellence et leadership en R-D.....	17
Grappes technologiques.....	23
Valeur pour le Canada.....	29
Rayonnement mondial	33
Un personnel exceptionnel – Un employeur remarquable	38
Comment concrétiser la Vision 2006.....	41

Section 4 : Structure

Aperçu du CNRC.....	43
Mandat	43
Structure de l'organisme.....	43
Plan des dépenses de l'organisme	47

Annexes

Annexe A : Renseignements financiers.....	49
Annexe B : Initiatives horizontales et à l'échelle fédérale.....	55
Annexe C : Renseignements – Direction et lois.....	61
Annexe D : Résultats stratégiques du CNRC – Liens.....	63
Annexe E : Instituts, programmes et directions du CNRC.....	65



CNRC - NRC

Rapport sur les plans et les priorités

Conseil national de recherches du Canada

**2003-2004
Budget des dépenses**

Allan Rock
Ministre de l'Industrie

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1^{er} mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

Téléphone : (613) 941-5995

Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.communicaion.gc.ca>

No de catalogue : B731-2/2004-III-63

ISBN 0-660-62250-5



9152

Conseil national de recherches Canada

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

